ESTIMATES

Public Service Human Resources Management Agency of Canada

2004-2005
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS5

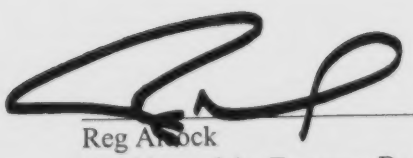
Telephone: (613) 941-5995
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2005-III-119
ISBN 0-660-62581-4

Public Service Human Resources Management Agency of Canada

2004–2005 Estimates

Report on Plans and Priorities



Reg Alcock
President of the Treasury Board

For more information contact:

Public Service Human Resources Management Agency of Canada

90 Sparks, room 820

Ottawa, Ontario

Web site: http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_e.asp

hr-info-rh@hrma-agrh.gc.ca

1-800-O-Canada

Table of contents

Section I: Messages 1

1.1 Minister's message 1
1.2 Management representation statement 3

Section II: Our *Raison d'être* 4

Section III: Planning Overview 5

3.1 Our portfolio 5
3.2 Our strategic planning framework 5
3.3 Our key challenges and priorities 6

Section IV: Detailed Plans and Priorities 10

4.1 Modernized human resources management and strengthened accountability 10
4.2 An effective, ethical leadership and a quality work environment 14
4.3 A representative and accessible public service 16
4.4 Agency administration 18

Section V: Our Organization 18

5.1 Our organizational structure 18
5.2 Our partners and managerial principles 19
5.3 Our planned spending 20

Section VI: Annexes 21

Annex 1 – Summary of transfer payments 21
Annex 2 – Details on transfer payments programs 22
Annex 3 – Net cost of program for the estimates year 23
Annex 4 – Useful internet addresses 24

105-00998/

Section I: Messages

1.1 Minister's message

As the Minister responsible for the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, I am very pleased to present the Agency's first *Report on Plans and Priorities* for the period 2004–05 to 2006–07.

The creation of the Agency, announced last December, underscores the Government of Canada's commitment to ensuring that it has a modern, world-class public service that delivers effective quality services to Canadians with integrity, transparency and accountability. The Government has made a clear commitment to doing things differently. Not only did it emphasize that commitment by creating an agency to enhance the way government performs for Canadians, but it has given this agency the tools it needs to do the job.

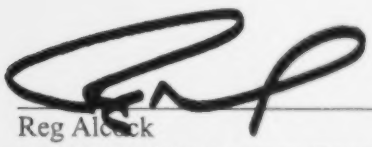
At the heart of the Agency's plans is implementation of the *Public Service Modernization Act* (PSMA), which received Royal Assent last November. The various components of the new act, which represents the first major revamp of public service HR management practices in more than 35 years, will be implemented in stages. This transformation will include non-legislated changes such as reform of the classification system and the establishment of a strengthened accountability regime for human resources management across the public service.

Another critical piece of the Agency's plans is related to its efforts in support of public service values and ethics. As part of this effort, the Agency drafted the *Public Servants Disclosure Protection Bill*, which was tabled in Parliament on March 22, 2004. The bill was still under committee review when the recent federal election was announced in May 2004. In the coming months, we are committed to reintroducing legislation in this area.

Part of the Agency's priorities will also be to foster the development of highly competent leaders guided and measured by the highest accountability and ethical standards, and to continue to strive for targeted improvements in employment equity and the promotion of linguistic duality.

As Canadians, we must also value our federal public service more. Public service is an admirable and honourable calling. The calibre, commitment and integrity of our federal public servants are recognized worldwide. The men and women at work for the Government of Canada have dedicated their lives to serving our shared interests – by delivering services to Canadians, and by protecting and promoting the fairness, justice, and the health and vitality of our democracy, economy, environment, social well-being, and collective security. Every day, they make a difference to the quality of our lives, at home and abroad. If we seek, support, and do a better job recognizing their excellence, our public servants will redouble their ongoing efforts to achieve excellence.

On behalf of all Canadians, I want to thank all members of the federal Public Service for your hard work, professionalism, and dedication to the public interest. I also encourage all Parliamentarians and Canadians to read this Report and recognize our shared stake in supporting public service excellence.



Reg Alcock
President of the Treasury Board

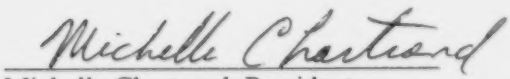
1.2 Management representation statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2004–05 *Report on Plans and Priorities* for the Public Service Human Resources Management Agency of Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the Preparation of the 2004–05 Report on Plans and Priorities:*

- It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided by the Minister of Finance in the Budget and by the Treasury Board Secretariat.
- It is comprehensive and accurate.
- It is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based will serve as the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Michelle Chartrand, President
Public Service Human Resources
Management Agency of Canada

Section II: Our *Raison d'être*

Our *raison d'être* is to modernize, and to foster continuing excellence in people management and leadership across the public service.

The Public Service Human Resources Management Agency of Canada (the Agency) was created on December 12, 2003.

Its creation is anchored in the necessity to rejuvenate, strengthen and modernize human resources (HR) management in the public service, in particular through implementation of the *Public Service Modernization Act* (PSMA), which received Royal Assent on November 7, 2003.

As detailed in the following sections of this report, HR management in the public service has reached a turning point: many practices and systems have not changed in nearly four decades and have become overly complex and inflexible.

At the same time, public servants face many challenges in a rapidly changing environment, including resource constraints, increased demand for services, the changing nature of work and the necessity to restore Canadians' confidence in their public service.

In this context, the need for effective and accountable HR management across the public service is more important than ever.

Our results for Canadians…

Leveraging the PSMA and other tools, the Agency will provide the leadership and focus needed to foster and sustain modern, effective, results-driven people management and leadership across the public service. In this way, it will enable public servants to deliver effective quality services to Canadians while upholding the values of integrity, transparency and accountability.

Thus, the Agency will serve Canadians by striving for ***the finest public service in the world…a workforce and a workplace second to none:***

Our *strategic outcome* is a modern, professional public service dedicated to the public interest and supporting ministers in democratic governance, representative of the Canadian public and serving Canadians with excellence in the official language of their choice, with employees effectively and ethically led in a high quality work environment respectful of their linguistic rights.

Section III: Planning Overview

3.1 Our portfolio

Fully funded through operating expenditures, the Agency regroups programs from the Treasury Board Secretariat (TBS) and the Public Service Commission (PSC), bringing together most of the HR management functions, including HR planning and accountability; implementation of the *Public Service Modernization Act* (PSMA); organization, classification and employment policy; leadership development (including the Performance Management Program for executives); values and ethics; employment equity; and official languages.

While TBS continues to focus on compensation, labour relations, and pensions and benefits, the PSC focuses on staffing and the Canada School of Public Service (CSPS) focuses on learning and training services. As a result, the Agency works very closely with each of these partners (see also Section 5.2 for more information about Agency partnerships).

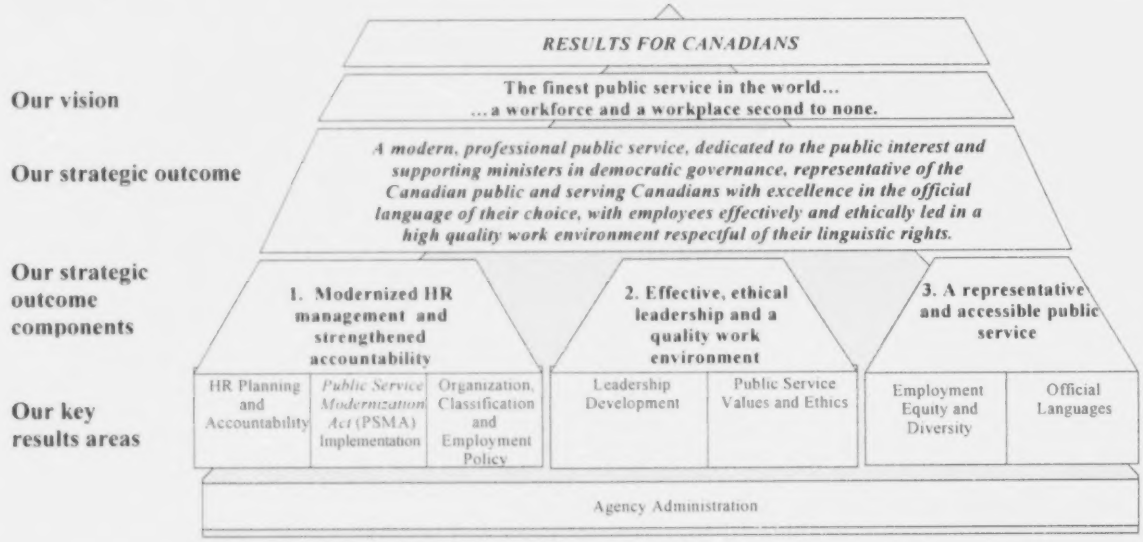
3.2 Our strategic planning framework

As illustrated below, to achieve its strategic outcome and deliver results for Canadians, the Agency articulates its plans and priorities around three strategic outcome components:

Our strategic outcome components

1. **Modernized HR management and strengthened accountability**
2. **An effective, ethical leadership and a quality work environment**
3. **A representative and accessible public service**

Each of these three strategic outcome components is broken down into key results areas that are closely interrelated and fully aligned with the organizational, reporting and accountability structure of the Agency presented in Section V.


RESULTS FOR CANADIANS
Our vision
The finest public service in the world...
...a workforce and a workplace second to none.
Our strategic outcome
A modern, professional public service, dedicated to the public interest and supporting ministers in democratic governance, representative of the Canadian public and serving Canadians with excellence in the official language of their choice, with employees effectively and ethically led in a high quality work environment respectful of their linguistic rights.
Our strategic outcome components
1. Modernized HR management and strengthened accountability
2. Effective, ethical leadership and a quality work environment
3. A representative and accessible public service
Our key results areas
HR Planning and Accountability
Public Service Modernization Act (PSMA) Implementation
Organization, Classification and Employment Policy
Leadership Development
Public Service Values and Ethics
Employment Equity and Diversity
Official Languages
Agency Administration

Unlike the HR management section of last year's Treasury Board Secretariat *Report on Plans and Priorities*, this first Agency RPP articulates its strategic outcome, not in terms of generic *workforce* and *workplace* achievements, but in more specific and results-driven strategic outcome components that better reflect the focus, challenges and priorities of the Agency.

3.3 Our key challenges and priorities

This section provides an overview of the challenges for each of the three strategic outcome components along with the Agency's priorities and the associated benefits for Canadians.

3.3.1 Modernized human resources management and strengthened accountability

Key Challenges...

Essential building blocks for a modern public service have lost a good deal of their management efficiency and effectiveness.

This strategic outcome component is the cornerstone of the Agency's priorities. As mentioned in Section II, HR legislation has not changed over the last four decades and HR practices and systems have become too complex and inflexible to adapt to the current and future needs of the public service.

A high-performing public service rests on essential building blocks, including a well-functioning job structure or classification system that reflects the relative value of the work that Canadians need done on their behalf, and a simplified staffing system that gets the right people into the right jobs at the right time. It also rests on effective HR planning and accountability.

However, some of the existing classification standards are outdated. Those that are particularly outdated, or that impede sound management of our human resources, will be modernized. Services and tools will also be developed to make these standards more accessible and easier to use. For its part, the staffing system has become too unwieldy to adapt to current and future needs; the way the public service hires employees has become cumbersome and costly and often discourages people from entering or remaining in the public service. With regard to HR planning and accountability, there is widespread recognition across departments and agencies that considerable capacity building is required in integrating business and HR planning and in developing a capacity for performance measurement and accountability.

Altogether, managers have insufficient input into HR decisions. They have been burdened by systems that are overly complex, outdated and excessively control-oriented, making HR management generally slow and cumbersome with few ties to the business needs of the organization. In addition, HR planning is often limited and not linked to business planning.

Finally, the information systems used to process HR data and transactions are too fragmented and labour intensive. This increases the administrative burden on departments to the detriment of their core priorities and limits the government's capacity to access timely and effective information in support of better monitoring, reporting and decision-making.

Key Priorities and Results for Canadians...

The Agency will ensure effective implementation of the PSMA and the reform of the classification system and will establish integrated HR planning, monitoring and accountability systems across the public service.

The centrepiece for the modernization of HR management in the public service is the *Public Service Modernization Act* (PSMA), which received Royal Assent on November 7, 2003. The implementation of this Act will simplify the staffing system, thus improving the ability of the public service to attract and hire people when and where they are needed; establish more constructive labour relations to create a more effective working environment; allow better focus on learning through a single organization, the Canada School of Public Service; and provide clearer roles for managers while strengthening their accountabilities.

With implementation of the PSMA, managers will be given more responsibility and, in turn, will be held accountable for their HR management decisions. They will have more flexibility but will also be judged on the quality of their actions rather than on the process they have followed. Thus, there will be a shift in primary responsibility away from central agencies into the hands of deputy heads and managers. With regard to labour relations, implementing the PSMA will promote conflict resolution and joint problem solving as common practices in our workplace.

In addition, PSMA implementation will be enabled by non-legislated modernization initiatives. The most important of these are reform of the classification system and reinforcement of departmental HR planning capacity and accountability across the public service.

For its part, reform of the classification system will complement the simplified, and enabling staffing system that will result from PSMA implementation. Through this reform, the Agency will re-establish a system that captures the essence of the work of the public service, reflects labour market realities, ensures equitable treatment, and facilitates recruitment and retention. The Agency will ensure that mechanisms are in place to evaluate the performance of the new system.

At the same time, enhanced flexibility for managers must be balanced by new safeguards, clarified roles and strengthened accountability. As well, a streamlined staffing process must be enabled by robust departmental HR planning linked to business planning. Thus, the Agency's priority will be to support departments and agencies in enhancing their HR planning capacity and the integration of HR planning with business planning. The Agency will also establish a system that will monitor HR performance against consistent standards across the public service and provide timely, pertinent, accurate, consistent reporting to Parliament. In fact, as part of its responsibility to implement the PSMA, the Agency will be required to report to Parliament on an annual basis on the state of human resources across the public service.

Of course, all changes will not happen overnight. Implementation of the PSMA is a multi-year undertaking for the Agency and its partners that will require adjustments to various policies, programs, tools and systems, including the development of learning and culture change strategies. Together with the Treasury Board Secretariat, the Public Service Commission, the Canada School of Public Service, and departments and agencies, and in partnership with unions, the Agency will lead this modernization work in a culture of collaboration.

3.3.2 An effective, ethical leadership and a quality work environment

Key Challenges...

Increase and sustain Canadians' confidence in the effectiveness and integrity of their public service leaders at all levels.

Competent, ethical, accountable and vibrant leadership is a key success factor in modernizing HR management and re-establishing trust in the public service. Particularly in the context of implementing the *Public Service Modernization Act* (PSMA), leaders need to understand their responsibilities and how to discharge them.

Concurrent with this need has been the occurrence of recent high-profile public events that have demonstrated the necessity of enhancing how we recruit, develop, support and reward leaders right from the first level up to deputy heads. To meet current and future requirements, leaders must have a variety of knowledge and skills; be able to adapt to changing roles; sustain a climate of trust; and foster transparency, accountability and adherence to public service values and ethics. As a result, a key challenge is to ensure that the *Values and Ethics Code for the Public Service* is clearly understood and brought into daily practice at all levels, thereby helping to restore Canadians' trust in the public service.

Key Priorities and Results for Canadians...

The Agency will foster the development of highly competent leaders guided and measured by the highest accountability and ethical standards.

To address these challenges, leadership in the public service needs to be viewed as a continuum from the first-level supervisory position through to the deputy head. To foster this view, the Agency will simplify the definition of core leadership competencies to focus more clearly on management accountabilities; integrate leadership development programs to reflect current and future public service needs; identify core learning priorities for the public service based on the management competencies consistent with the Management Accountability Framework (MAF); and work with the Canada School of Public Service, departments and agencies to develop mandatory training related to core learning. This training will focus particularly on finance and human resources for managers, and will help them understand their responsibilities under the PSMA. In addition, the Agency will review the Performance Management Program for executives, provide recommendations to Treasury Board, and establish tighter controls on the classification of executive positions.

A critical part of the strategy is to ensure that the public service as a whole, as well as individual public service organizations, have in place the management infrastructure, practices, performance and results to sustain a strong culture of public service values and ethics. Key priorities include providing support to the Government on disclosure options, including legislation; continuing the work to enhance employees' understanding and internalization of the *Values and Ethics Code for the Public Service* and other related policies; and establishing a results-based accountability approach to values and ethics.

3.3.3 A representative and accessible public service

Key Challenges…

Progress towards employment equity and a more bilingual public service must continue in order for the government to meet its commitments to deliver effective quality services to Canadians and to develop a workplace respectful of diversity and linguistic duality.

The *Employment Equity Act* commits the Public Service of Canada, the country's largest employer, to achieve equality in the representation and participation of four designated groups: women, Aboriginal peoples, members of visible minorities, and persons with disabilities. The *Official Languages Act* commits the Government of Canada to serve Canadians in their first official language, enabling employees in bilingual regions to work in their language of choice, and ensuring equitable participation of English- and French-speaking Canadians. On both fronts, considerable progress has been reported over the years. Achievements remain fragile or stagnant, however, and further improvements have to be made in several areas.

In relation to the *Employment Equity Act*, the public service faces the need to be representative of an increasingly diverse population. The challenge is particularly acute with respect to making full use of the talents in the visible minority community and addressing the persistent under-representation overall and in executive ranks. With regard to the *Official Languages Act*, rights and obligations are still misunderstood and there are misperceptions about legal and policy requirements within and outside the public service. French continues to be underused as a language of work in bilingual regions; it is essential to ensure that supervisors in these regions are bilingual so employees can exercise their linguistic rights. Respect for Canada's official languages must be reinforced as being intrinsically linked to our values in order to achieve bilingualism in the workplace and give Canadians quality services. This emphasis is especially important as the Government moves forward with electronic services, single-window service points, and integration with other partners and levels of government.

Key Priorities and Results for Canadians….

The Agency will continue to strive for targeted improvements in employment equity and the promotion of linguistic duality while implementing better monitoring and reporting systems to make results more accessible and transparent to Canadians.

The PSMA will help managers better meet employment equity and official language goals by integrating these goals into business and HR planning. Concurrently, the Agency will continue to provide assistance to departments by implementing innovative initiatives that foster the desired change in culture; targeting improvements within segmented groups; renewing policy instruments to be simpler, clearer, more accessible and results-based; and adopting better monitoring and reporting systems to make government operations more transparent and results more accessible to Canadians.

Section IV: Detailed Plans and Priorities

As presented in previous sections, to achieve its strategic outcome and deliver results for Canadians, the Agency has organized its work around three strategic outcome components:

- **Modernized HR management and strengthened accountability**
- **An effective, ethical leadership and a quality work environment**
- **A representative and accessible public service**

This section provides more detail on key initiatives that the Agency will carry out to achieve these strategic outcome components for the period of April 1, 2004 to March 31, 2007. It also covers the Agency administration and shows how this function will support achievement of the strategic outcome.

4.1 Modernized human resources management and strengthened accountability

The priorities set by the Agency to achieve this strategic outcome component are articulated around three key results areas: 1) implementation of the *Public Service Modernization Act* (PSMA); 2) reform of the classification system; and 3) establishment of effective and integrated HR planning and accountability systems.

Implement the Public Service Modernization Act (PSMA)...

This major undertaking will bring about the most significant changes in more than 35 years in the way the federal public service hires and manages its employees. Legislation governing HR management for public servants has not kept pace with shifts occurring in the workplace as a whole. In fact, the need to modernize HR management in the federal government has been a recurrent theme in several of the Auditor General's reports.

A cornerstone of this modernization is the implementation of the *Public Service Modernization Act*. This new *Act* will be implemented over the next two years and will cover four key areas of HR management:

- it will modernize the staffing and staffing recourse system to attract and hire the right people when and where they are needed to deliver programs and services to Canadians;
- it will foster a more constructive and harmonious labour relations and dispute resolution system to improve the quality of the workplace;
- it will permit a more focused and integrated approach to learning and development by creating the new Canada School of Public Service; and
- it will clarify roles and strengthen accountability for managers.

It also involves implementing a new *Public Service Employment Act* (PSMA – Part 3) and *Public Service Labour Relations Act* (PSMA – Part 1), as well as amending the *Canadian Centre for Management Development Act* (PSMA – Part 4) and the *Financial Administration Act* (PSMA – Part 2).

To support PSMA implementation, the Human Resources Modernization Implementation Secretariat was created, as an integral part of the new Agency, to

- ensure effective government-wide project management of PSMA implementation;
- provide a secretariat function to the related Deputy Minister Committees and subcommittees;
- act as a centre of expertise on specialized subject matters;
- play a corporate funding/stewardship and monitoring role respecting PSMA implementation; and
- provide coordination in managing changes through engagement, partnership, learning and internal communication activities.

The Agency's key priorities designed to support PSMA implementation are presented below. They include both legislated and non-legislated initiatives. The fundamentals underlying these priorities will be to put HR management into the hands of managers; institute more collaborative labour-management relations, including co-development of workplace improvements; ensure that HR specialists and managers understand and fulfill their roles; and ensure that departments and agencies have the capacity to deal with this new approach to HR management.

Priorities and Plans	**Time Frame**
❑ **The staffing and staffing recourse system is modernized**	
o The Public Service Staffing Tribunal is established	2004–05
o A streamlined staffing process is implemented	2005-06
o Departments and agencies are given the tools and support to incorporate effective HR planning and management into managers' responsibilities	2004–06
o Departments and agencies are ready to implement the *Public Service Employment Act*	2005–06
o Proper policies and instruments are developed to enable managers to do their work	2004–06
❑ **The labour relations and dispute resolution system is modernized**	
o Union-Management Advisory Committee is established	2004–05
o Labour-management committees are in place in each department and agency	2004-05
o Informal conflict management systems are created within departments and agencies	2004-05
o Departments and agencies are ready to implement the *Public Service Labour Relations Act*	2004-05
❑ **Communication, learning and culture changes are effectively managed**	
o Deputy heads are engaged as leaders in the implementation of the PSMA	2004–05
o Managers and HR professionals have the tools and training they need	2004–06
o Ongoing learning support is available	2006 and ongoing
❑ **System changes are implemented**	
o New data-capture capabilities and reporting requirements are available as a result of the PSMA implementation	2005–06
o There is support for departments and agencies in their efforts to move to more modern, cost-effective and integrated HR service delivery models	2005-06

Modernize the public service classification system…

To be fully effective, the modernization of HR management also requires reform of the classification system. Clear, consistent and updated work descriptions are pre-requisites to an equitable, simplified and responsive staffing system.

This reform process was started in 2002–03 and will continue incrementally over the next four to five years.

Because this large undertaking must be aligned with compensation policies and must operate as a coordinated element of the employer's collective bargaining objectives and schedule, it requires the involvement of Treasury Board Secretariat (TBS) and Public Works and Government Services Canada (PWGSC). In addition, ongoing consultations must be held with departments, agencies, bargaining agents, professional associations and, where applicable, the Office of the Auditor General.

As outlined below, the Agency will focus first on reviewing and modernizing the classification standards of existing occupational groups. It will renew related policies and guidelines; design and provide solid training programs and support services to HR specialists; and establish a rigorous performance monitoring system to track and report on the effectiveness, integrity, efficiency and financial impacts of this new classification system.

The result will be a modernized system with direct linkages to performance management, competency practices and compensation. This system will reflect new labour market realities, ensure equitable treatment and improve recruitment and retention efforts while supporting effective operationalization of the PSMA.

Priorities and Plans	**Time Frame**
❑ **Classification standards are modernized**	2004–09
❑ **Classification policies and guidelines are renewed**	
o Core policies and guidelines are updated	2004–05
o There are continued updates as the reform is carried out	2005 and ongoing
❑ **Training programs and support services are provided**	
o An interim training program for classification specialists is implemented	2004–05
o Core training programs for HR specialists are developed	2005–07
o On-line core support services and tools are available	2003–05
o Expanded training, support services and tools are provided	2005 and ongoing
❑ **Performance control systems are in place**	
o A government-wide cost-tracking system is established	2004–05
o Each department and agency has a monitoring system in place	2004–06
o The Agency has the capacity to carry out horizontal reviews of a specific occupational group and/or a department/agency	2003 and ongoing

Establish effective and integrated HR planning & accountability systems...

This is the third key result area supporting the modernization of human resources management. The enhanced flexibility for managers that results from PSMA implementation must be balanced by new safeguards, clarified roles and strengthened accountability. Similarly, modern staffing processes must be supported within departments and agencies by HR planning that links to operational planning. In addition, effective accountability systems must provide timely, pertinent, accurate and consistent information on HR management activities when and where it is needed.

Therefore, the Agency must ensure that departments and agencies have the capacity to support a modern HR planning function that is fully integrated with operational planning and supported by proper access to HR research and information. This work will also involve developing integrated performance measurement systems, enabled by clearer, simpler, results-based policies and tools and fully integrated with the Management Accountability Framework (MAF) as set out by TBS.

Finally, considering the particular importance of integrated planning and accountability, the Agency plans to accelerate its efforts in this area as much as possible and to assess progress frequently.

Priorities and Plans	**Time Frame**
❑ **HR planning capacity in departments is renewed and integrated with operational planning**	
○ Systematic approaches and tools are implemented within departments and agencies	2004–05
○ The Agency research capacity is enhanced to facilitate departmental HR planning and identification of the current and future needs of the public service in support of government priorities	2005–06
○ A centre of excellence in HR planning is developed that departments and agencies can contact for advice, up-to-date information on HR planning tools, and best practices and/or on-site support	2005–06
○ A government-wide central information warehouse is set up to provide HR information in support of more effective research, policy, planning, monitoring and reporting activities across the public service	2006–07
○ Key HR performance information is made accessible across the public service through a web-based reporting system	2006–07
❑ **Effective and integrated accountability systems are in place**	
○ HR management performance indicators are developed to support performance monitoring against consistent standards across the public service, and to underpin reports to Parliament	2004–05
○ Clearer, simpler results-based HR management policies and instruments are implemented within departments and agencies	2004–05
○ Consistent with the Management Accountability Framework, a results-based approach to the accountability of deputy ministers for HR management is developed	2004–05
○ Key HR performance information is made accessible across the public service through a reporting system using available technology	2006–07

4.2 An effective, ethical leadership and a quality work environment

The achievement of this strategic outcome component is articulated around two key results areas: 1) leadership development and 2) promotion and reinforcement of the *Values and Ethics Code for the Public Service*.

Foster strong, effective and ongoing leadership renewal…

While departments and agencies are in charge of developing leadership in their respective organizations, the Agency is responsible for developing and supporting effective leadership from a government-wide perspective. In doing so, the Agency manages and supports a series of key programs and networks such as the Accelerated Executive Development Program (AEXDP); the Career Assignment Program (CAP); the Management Trainee Program (MTP); the Accelerated Economist Training Program (AETP); and Interchange Canada.

The effectiveness of the public service is directly related to the calibre of its leadership, particularly in the context of modernizing HR management and the need to restore the confidence of Canadians in their public service. Recent high-profile public events have demonstrated the need for enhancing how we recruit, develop, support and reward leaders at all levels. At the same time, to meet the evolving needs of the public service, our leaders must increasingly be able to deploy a broad range of knowledge and skills in order to adapt to change and foster a climate of trust and accountability based on public service values and ethics. In addition, leadership needs to be managed as a continuum from first-level supervisors to deputy heads.

To meet these challenges, the Agency priorities listed in the table below will focus on streamlining competencies and identifying core learning; renewing performance management for a more transparent and results-based system; tightening the controls on the classification of executive positions; and, integrating leadership development programs into a continuum so that they can be managed more effectively to better serve the current and future needs of the public service.

Priorities and Plans	**Time Frame**
❑ **Core learning, including public service orientation, and mandatory elements for finance and HR management are identified**	2004–05
o The core learning framework is implemented and further developed	2005–07
❑ **Competencies expected of managers are more clearly defined and are linked to management accountabilities**	2004–05
❑ **The Performance Management Program** (PMP) **for executives is reviewed and recommendations are provided to Treasury Board**	2004–05
❑ **A framework is developed to integrate leadership development programs into a continuum reflecting the current and future needs of the public service, with a focus on the finance and HR management communities**	2004–05
o Leadership programs are integrated and implemented	2005–07
❑ **Tighter controls on the classification of executive positions are put in place**	2004–05

Promote and reinforce the values & ethics code…

The *Results for Canadians* framework explicitly recognizes the Government of Canada's commitment to managing its business according to the highest public service values. As expectations and pressures for a more effective, efficient, transparent and accountable public service increase, continuous improvements can be achieved only if they are grounded in a solid and sustaining base of public service values and ethics. With the growing need to restore confidence in the public service, this grounding exercise has become one of the most important priorities in support of a well-led public service.

In this context, the Agency's mission is 1) to support ministers by working with public servants, public service organizations and other stakeholders to enhance Canadians' trust in the public service; and 2) to play a leadership role in the development of a professional public service dedicated to the public interest, with a strong culture of public service values and ethics. Given that the Office of Public Service Values and Ethics was not established until November 2003, the 2004–05 fiscal year will be the first period of growth and development for the Agency in this area.

Thus, while taking concrete steps to promote and reinforce the *Values and Ethics Code for the Public Service*, the Agency will also have to create and build a solid infrastructure to achieve and sustain its mandate. Finally, the Agency's plans and priorities for 2004-05 include the provision of support to government in the development of new options for a disclosure regime, including legislation.

Priorities and Plans	**Time Frame**
❑ **Through a comprehensive and sustained roll-out strategy for the *Values and Ethics Code*, widespread employee awareness of obligations under the Code is achieved and public service values and ethics are integrated into the day-to-day operations of departments and agencies**	
o Awareness and learning programs are implemented in the public service	2004–05
o Learning and communications materials for employees and managers are provided to departments and agencies	2004–05
o Departmental experts in values and ethics are trained and have the materials, support and access to advice that they need to carry out their responsibilities	2005–06
❑ **Additional support is provided to departments and agencies for meeting their accountabilities**	
o Performance indicators for values and ethics are adopted and a measurement and evaluation cycle is implemented	2005–06
o Values and ethics policies and policy advice services are improved	2004–05
o Standards case management protocols are established	2004–05
❑ **A government-wide governance infrastructure for public service values and ethics is established**	2004–05
❑ **Support is provided to government to develop new options for a disclosure regime, including legislation**	
o Creation of the new regime is supported and policies and instruments are updated	2004–05
o The new disclosure regime and other related new instruments are promoted and integrated into management practices	2005–06

4.3 A representative and accessible public service

The priorities related to this strategic outcome component are articulated around two key results areas: 1) employment equity and diversity and 2) official languages.

Achieve and preserve employment equity…

The Agency's Employment Equity portfolio aims to integrate employment equity principles and goals into all aspects of HR management. This integration will, in turn, foster the expression of diverse perspectives in a public service that reflects the population it serves and that draws on the full range of talents in the Canadian workforce to remain competitive in an increasingly global economy. As noted in Section III, there has been real progress since the first annual report on employment equity was tabled in Parliament 10 years ago–especially for women, Aboriginal people and persons with disabilities. However, there is still much to be done, particularly in recruiting and retaining members of visible minorities. To stimulate further progress and achieve public service objectives related to the *Employment Equity Act* and the *Embracing Change Action Plan*, the Agency plans to focus on the following concrete steps.

Priorities and Plans	Time Frame
❑ **The public service is representative and inclusive**	
○ Provisions of the *Employment Equity Act* are set out to ensure that the employer's obligations to accommodate persons with disabilities and other designated groups are continuously being met	2004–07
○ Continued assistance is provided to departments and agencies in accelerating progress on the *Embracing Change Action Plan*, particularly for the EX- and feeder-group levels	2004–07
○ Improvements are made in the representation of visible minorities and in their recruitment rates, both for term appointments of over three months and for indeterminate appointments	2004–05
○ Simpler, clearer, results-based policy instruments are developed and implemented	2004–05
○ PSMA and non-legislative HR modernization initiatives, including related planning and accountability systems and *Public Service Employment Act* staffing policies, are integrated with the *Employment Equity Act* to ensure that requirements are met in applying the new definition of "merit"	2004–05
❑ **Results are more transparent and accessible to Canadians**	
○ Improved monitoring, audit and reporting systems are established to make results more accessible and transparent to Canadians, including progress in achieving *Employment Equity Act* and *Embracing Change* objectives	2004–05

In addition to those main priorities, the Agency is also responsible for actively monitoring implementation of the *Employment Equity Act* in the departments and agencies of the Public Service of Canada and for reporting to Parliament on progress through the Employment Equity Annual Report. The Agency also sustains research and development activities and provides expert advice to institutions in relation to employment equity.

Achieve and preserve official language commitments…

Following the restructuring of the Government on December 12, 2003, the Agency is responsible for directing and coordinating the official languages policies and programs for the 196 institutions subject to the *Official Languages Act*.

As a result, through its Official Languages Branch, the Agency will continue to oversee and foster the establishment of an environment that effectively supports each institution in the integration of official languages into the workplace and in the delivery of services to Canadians.

As mentioned in Section III, despite important progress made since Royal Assent of the Act more than 35 years ago, continued efforts are required to sustain progress and meet commitments. Therefore, consistent with the *Action Plan For Official Languages*, the Agency will focus on the following priorities and plans.

Priorities and Plans	**Time Frame**
❑ **Service and accountability to Canadians with regard to official languages are improved**	
o Strengthened monitoring and reporting systems, encompassing performance indicators and assessment tools, are in place to make results more accessible and transparent to Canadians	2004–05
o Simpler, clearer, more accessible, results-based policy instruments are developed	2004–05
o Continuing support is provided to institutions to ensure that official languages are an integral part of operations and that bilingual service delivery to Canadians is enhanced, in particular through innovation and support for cultural change	2004–07
❑ **A stronger shared vision of a bilingual workplace and its underlying values is achieved**	
o Simpler, clearer, more accessible, results-based policy instruments are developed	2004–05
o Continuing support is provided to institutions in promoting the use of official languages in the workplace, in particular through innovation and support for cultural change	2004–07
❑ **Targets are achieved for increasing bilingual capacities within the executive and executive feeder groups, thereby fostering, in bilingual regions, the use of both official languages in the workplace**	2004–07

In addition to these main priorities, the Agency will also manage ongoing programs and oversee activities such as the production of the *Official Languages Annual Report*, HR management research, and the provision of expert advice to institutions. It will also continue to support the work of Canadian Heritage.

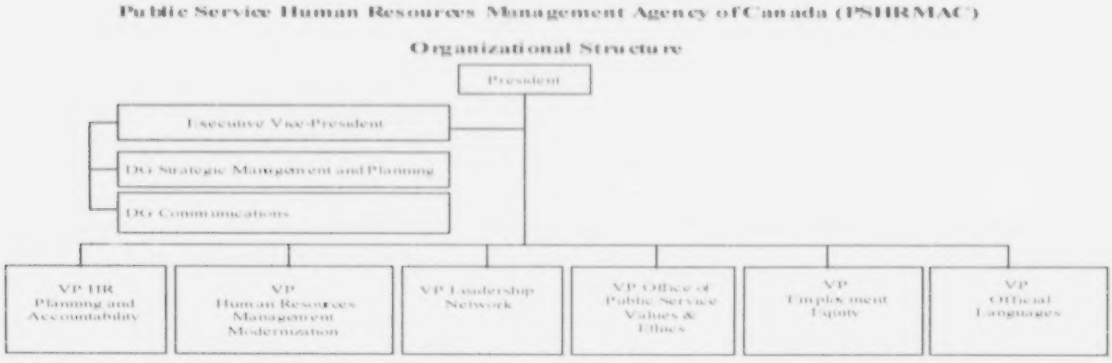
4.4 Agency administration

This is the Agency's first year of operation. As a result, one of our challenges is to see that the new organization is effectively established in order to successfully advance the government's HR management modernization agenda. To be successful, the Agency itself will need to be a high-performing, modern organization. Some of the key initiatives that the Agency will pursue over the short (and longer) term include the following:

- Create and develop an affordable organization fully committed to achieving the objectives set out in *Results for Canadians*, and fostering and applying, within the Agency, the vision, objectives and principles of modern human resources management and comptrollership.
- Create and develop an effective new organizational structure with business lines (program activities) aligned with the Agency's overall strategic objectives;
- Develop a robust, clear strategic planning and results framework linked to an overall vision and objectives, with key high-level results identified clearly;
- Create an affordable communications infrastructure that enables the Agency to position itself across the public service and communicate effectively with all target audiences;
- Establish an operating model that enables the Agency to provide clear, coherent, integrated HR management leadership to the public service, demonstrating value to departments, agencies and public servants; and,
- Develop a core competence in performance measurement and management accountability, thus leading by example.

Section V: Our Organization

5.1 Our organizational structure


Public Service Human Resources Management Agency of Canada (PSHRMAC)
Organizational Structure
President
Executive Vice-President
DG Strategic Management and Planning
DG Communications
VP HR Planning and Accountability
VP Human Resources Management Modernization
VP Leadership Network
VP Office of Public Service Values & Ethics
VP Employment Equity
VP Official Languages

5.2 Our partners and managerial principles

The Agency needs to operate as a results-oriented, accountable, high-performing, modern organization with strong leadership. More importantly, it must be recognized as a model in this regard.

Therefore, the Agency is guided by the following principles:

- **Work effectively with our partners** – The Agency cannot realize its mandate without taking a collaborative approach.

  Our partners include, but are not limited to, the HR professional community, Official Languages stakeholders, Treasury Board Secretariat (TBS), the Public Service Commission (PSC), the newly formed Canada School of Public Service (CSPS), and Public Works and Government Services Canada (PWGSC). To meet selected goals and objectives, the Agency also works closely with the Clerk of the Privy Council, the Privy Council Office and the Committee of Senior Officials (COSO). Union involvement is also critical to the success of the Agency's balanced approach to engagement and co-development. Finally, the *Employment Equity Act* requires that we consult with representatives of designated groups to implement employment equity. Thus, cooperation, partnerships and collaboration define the new working relationship between central agencies, departments, agencies and unions.

- **Enable departments and agencies and ensure effective oversight** – The Agency has the dual role of enabling departments and agencies to meet the new standards for HR management, and acting as an oversight agency to monitor performance and ensure accountability for results in these areas. Achieving proper balance between these two responsibilities will be a key determinant of the Agency's effectiveness.

- **Demonstrate innovative and responsible leadership** – The Agency will provide innovative leadership, characterized by accountability for public resources and by transparent and effective communications.

- **Practise simplicity and clarity** – The Agency will reduce and simplify the policy suite relating to HR management practices, clarify its oversight role, and show clear linkages between individual disciplines and higher-level objectives.

- **Develop integrated and coherent human resources management disciplines** – The Agency will strive to implement integrated and coherent programs, policies and other instruments; in other words, it will provide clearer, more effective HR management directions, approaches and support and will participate in the establishment of consistent expectations and the creation of a central clearinghouse for access to HR management expertise, including employment equity.

5.3 Our planned spending

($ thousands)	Forecast Spending 2003-2004 [1]	**Planned Spending 2004-2005**	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Budgetary Main Estimates (gross)	-	**58,483**	54,403	54,435
Less: Respendable revenue	-	-	-	-
Total Main Estimates	-	**58,483**	54,403	54,435
Adjustments (Planned Spending not in Main Estimates)				
Transfer of responsibilities from Treasury Board Secretary pursuant to the December 2003 government restructuring	64,354	**11,740**	9,759	9,759
Transfer of responsibilities from Public Service Commission for career development programs, part of research (Demographics and Labour Market Studies) and related corporate services pursuant to the *Public Service Modernization Act*	-	**22,446**	22,446	22,446
Transfer to Canada School of Public Service for a Study of Language Training	-	**(450)**	-	-
Total adjustments	*64,354*	*33,736*	*32,205*	*32,205*
Net Planned Spending	**64,354**	**92,219**	**86,608**	**86,640**
Less: Non-respendable revenue	-	-	-	-
Plus: Cost of services received without charge	4,807	**6,412**	6,348	6,353
Net cost of Program	69,161	**98,631**	92,956	92,993
Full-Time Equivalents	374	**439**	423	423

(1) Although the Agency was created as a result of the government restructuring announced on December 12, 2003, the 2003-2004 forecast spending reflects the entire fiscal year.

Our net planned spending decreases between 2004-2005 and 2005-2006 by $5.6 million mainly because of reductions in the Employment Equity program of approximately $2.3 million, in the Official Languages program of about $1.0 million and, due to a $1.8 million reduction that comes from the operating budget carry forward associated with the transfer of responsibilities from Treasury Board Secretariat.

Section VI: Annexes

Annex 1 – Summary of transfer payments

($ thousands)	Forecast Spending 2003-2004	**Planned Spending 2004-2005**	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Grants	-	-	-	-
Contributions				
Youth Internship Program	16,175	**16,200**	16,200	16,200
Research and Policy Initiatives Assistance Program	50	-	-	-
Other Transfer Payments	-	-	-	-
Total Transfer Payments	16,225	**16,200**	16,200	16,200

Annex 2 – Details on transfer payments programs

Youth Internship Program

1. Objective

Through developmental internships at federal public service work sites, provide unemployed and under-employed Canadian youth an opportunity to develop employability skills and gain essential experience needed to secure future employment.

2. Planned Results

The program will ensure the fair distribution of internship opportunities across Canada based on provincial and territorial rates of youth unemployment and the presence of federal government operations capable of offering interesting and diverse learning opportunities.

The internships will provide work experience and help develop transferable skills that will increase the employability of youth.

Upon completion of the internship, participants will be better equipped to find employment, become self-employed or make the decision to complete their education.

3. Milestones

Internship opportunities in each province and territory are created and funded in proportion to provincial or territorial rates of youth unemployment and the presence of federal institutions.

Some 28 percent of internship opportunities are created and funded in rural areas (that is, outside metropolitan census areas), ensuring that youth from rural areas are able to participate in the program.

At least 50 per cent of internship opportunities are set aside for youth at risk.

Over 50 percent of participants who complete the internship either find employment within a year of leaving the program or return to school.

Fifty percent of participants receive additional support from the YMCA, such as counselling and life-skills training.

Annex 3 – Net cost of program for the estimates year

($ thousands)	**Total**
Net Planned Spending *(Total Main Estimates plus Adjustments as per the Planned Spending table)*	**92,219**
Plus: Services received without charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	**3,186**
Contributions covering employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board Secretary	**3,125**
Workers' Compensation coverage provided by Human Resources Development Canada	-
Salary and associated expenditures of legal services provided by the Department of Justice Canada	**101**
	6,412
Less: Non-respendable Revenue	-
2004-05 Net Cost of Program	**98,631**

Annex 4 – Useful internet addresses

Public Service Human Resources Management Agency of Canada
http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_e.asp

- Human Resources Management Modernization
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/index_e.asp
- Classification Reform
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/classification/index_e.asp
- Leadership Network
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/leadership/ld_e.asp
- Values and Ethics
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/index_e.asp
- Employment Equity
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/ee/index_e.asp
- Official Languages
  http://www.tbs-sct.gc.ca/ollo/index_e.asp
- *Policy for Continuous Learning in the Public Service of Canada*
  http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tb_856/pclpsc-pacfpc_e.asp

Public Service Modernization Act
http://laws.justice.gc.ca/en/p-33.4/
Values and Ethics Code for the Public Service
http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/vec-cve/vec-cve_e.asp
Policy on the Prevention and Resolution of Harassment in the Workplace
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/hw-hmt/hara_e.asp
Policy on the Internal Disclosure of Information Concerning Wrongdoing in the Workplace
http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques_e.asp
Policy on the Indemnification of and Legal Assistance for Crown Servants
http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques_e.asp
Employment Equity Act
http://laws.justice.gc.ca/en/E-5.401/index.html
Official Languages Act
http://laws.justice.gc.ca/en/O-3.01/index.html
Results for Canadians
http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_bro_e.asp

BUDGET DES DÉPENSES

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Budget des dépenses
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS5

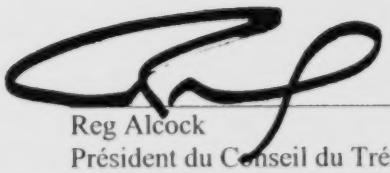
Téléphone : (613) 941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.gc.ca

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-119
ISBN 0-660-62581-4

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Budget des dépenses 2004-2005

Rapport sur les plans et les priorités



Reg Alcock
Président du Conseil du Trésor

Pour plus de renseignements :

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

90, rue Sparks, pièce 820

Ottawa (Ontario)

Site web : http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp

hr-info-rh@hrma-agrh.gc.ca

1-800-O-Canada

Table des matières

Partie I: Messages 1

1.1 Message du Ministre 1
1.2 Déclaration de la direction 3

Partie II : Notre *raison d'être* 4

Partie III : Vue d'ensemble de la planification 5

3.1 Notre portefeuille 5
3.2 Notre cadre de planification stratégique 5
3.3 Nos défis et priorités clés 6

Partie IV : Plans et priorités détaillés 11

4.1 Une gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue 11
4.2 Un leadership efficace, conforme à l'éthique et un milieu de travail de qualité 16
4.3 Une fonction publique représentative et accessible 18
4.4 Administration de l'Agence 20

Partie V : Notre organisation 21

5.1 Notre structure organisationnelle 21
5.2 Nos partenaires et nos principes de gestion 22
5.3 Nos dépenses prévues 23

Partie VI : Annexes 24

Annexe 1 – Sommaire des paiements de transfert 24
Annexe 2 – Précisions sur les programmes de paiements de transfert 25
Annexe 3 – Coût net du programme pour l'exercice budgétaire 26
Annexe 4 – Adresses Internet utiles 27

Partie I: Messages

1.1 Message du Ministre

En qualité de ministre responsable de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (l'Agence), je suis très heureux de présenter le premier *Rapport sur les plans et les priorités* de l'Agence, qui porte sur la période de 2004-2005 à 2006-2007.

La création de l'Agence, en décembre dernier, témoigne de la détermination du gouvernement du Canada à se doter d'une fonction publique moderne de niveau mondial pouvant offrir des services efficaces et de qualité à la population canadienne, de façon intègre, transparente et responsable.

Le gouvernement s'est clairement engagé à faire les choses différemment. Non seulement il a mis sur pied une agence afin d'améliorer sa performance pour mieux servir les Canadiens, mais il a aussi fourni à cette agence les outils nécessaires pour accomplir le travail.

Au cœur des plans de l'Agence figure la mise en application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, qui a reçu la sanction royale en novembre dernier. Cette loi, qui représente la première restructuration majeure de la fonction publique depuis plus de 35 ans, est constituée de divers éléments qui seront mis en œuvre progressivement. Cette transformation comprendra aussi des modifications de nature non législative, comme une réforme du système de classification et l'établissement d'un meilleur régime de responsabilisation pour la gestion des ressources humaines à la grandeur de la fonction publique.

La promotion des valeurs et de l'éthique dans la fonction publique est un autre élément central des plans de l'Agence. Ainsi, l'Agence a rédigé le *projet de loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs*, qui a été présenté au Parlement, le 22 mars 2004. Le projet de loi était encore à l'étude d'un comité lorsque la dernière élection fédérale a été annoncée, en mai dernier. Nous entendons présenter de nouveau un projet de loi dans ce domaine au cours des prochains mois.

L'Agence aura également comme priorités de favoriser la formation de chefs de file hautement compétents qui respectent les normes de responsabilisation et les normes d'éthique les plus élevées et de continuer d'apporter des améliorations ciblées en ce qui concerne l'équité en emploi et la promotion de la dualité linguistique.

En tant que Canadiens, nous devons également apprécier davantage notre fonction publique. Faire carrière dans la fonction publique est une chose admirable et honorable. La qualité, l'engagement et l'intégrité de nos fonctionnaires fédéraux sont reconnus dans le monde entier. Les hommes et les femmes qui travaillent pour le gouvernement du Canada consacrent leur vie à servir l'intérêt public et la population canadienne, ainsi qu'à protéger et à promouvoir l'équité, la justice, la santé et la vitalité de notre démocratie, de notre économie, de notre environnement, de notre bien-être social et de notre sécurité collective. Tous les jours, ils contribuent à améliorer notre qualité de vie, au

pays et à l'étranger. Notre plus grande reconnaissance de leur excellente contribution se traduira par un redoublement d'efforts pour atteindre l'excellence.

Au nom de tous les Canadiens, je tiens à remercier tous les fonctionnaires fédéraux de leur travail assidu, de leur professionnalisme et de leur dévouement à l'égard de l'intérêt public. J'encourage aussi les parlementaires et les Canadiens à prendre connaissance du présent rapport et à reconnaître notre intérêt commun à soutenir l'excellence au sein de la fonction publique.

Reg Alcock
Président du Conseil du Trésor

1.2 Déclaration de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2004-2005 de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

Le présent rapport a été préparé conformément aux principes de déclaration et aux exigences de divulgation énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*.

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- L'information sur les dépenses prévues respecte les consignes données par le ministre des Finances dans le budget et par le Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Il est complet et exact.
- Il s'appuie sur des systèmes d'information et de gestion ministériels fiables.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document servira de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Michelle Chartrand

Michelle Chartrand, présidente
Agence de gestion des ressources humaines
de la fonction publique du Canada

Partie II : Notre *raison d'être*

Notre *raison d'être* est de moderniser et de favoriser de façon continue l'excellence dans la gestion des ressources humaines et le leadership à travers toute la fonction publique.

L'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (l'Agence) a été créée le 12 décembre 2003.

Sa création repose sur la nécessité de rajeunir, de renforcer et de moderniser la gestion des ressources humaines (RH) dans la fonction publique, et cela, particulièrement grâce à la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), qui a reçu la sanction royale le 7 novembre 2003.

Tel que détaillé dans les parties suivantes du présent rapport, la gestion des RH dans la fonction publique a atteint un tournant décisif : un grand nombre de pratiques et de systèmes n'ont pas changé depuis près de quatre décennies et sont devenus trop complexes et rigides.

Parallèlement, les fonctionnaires doivent relever de nombreux défis dans un environnement qui change rapidement et qui se caractérise par des ressources limitées, une demande accrue pour les services, un travail de nature changeante et la nécessité de redonner confiance aux Canadiens en leur fonction publique.

Dans ce contexte, le besoin d'une gestion efficace et responsable des RH dans l'ensemble de la fonction publique est plus important que jamais.

Nos résultats pour les Canadiens...

En misant sur la *LMFP* et d'autres outils, l'Agence donnera la direction et l'orientation nécessaires pour favoriser et maintenir une gestion des RH et un leadership modernes, efficaces et axés sur les résultats dans l'ensemble de la fonction publique. De cette façon, elle mettra en place les conditions qui faciliteront le travail des fonctionnaires à fournir des services efficaces et de qualité tout en mettant de l'avant les valeurs d'intégrité, de transparence et de responsabilisation.

Ainsi, l'Agence servira les Canadiens en s'efforçant de mettre en place ***la meilleure fonction publique du monde... un effectif et un milieu de travail hors pair:***

Notre *résultat stratégique* est une fonction publique moderne et professionnelle, vouée à l'intérêt public et supportant les ministres dans un cadre de gouvernance démocratique, représentative de la population canadienne et servant les Canadiens avec excellence, dans la langue officielle de leur choix, avec des employés dirigés efficacement et conformément à l'éthique dans un milieu de travail de grande qualité qui respecte leurs droits linguistiques.

Partie III : Vue d'ensemble de la planification

3.1 Notre portefeuille

Entièrement financée au moyen de dépenses de fonctionnement, l'Agence intègre des programmes du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et de la Commission de la fonction publique (CFP), regroupant ainsi la plupart des fonctions de gestion des RH de la fonction publique, y compris la planification des RH et la responsabilisation; la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*; l'organisation, la classification et la politique de l'emploi; le perfectionnement en leadership (incluant le Programme de gestion du rendement des cadres); les valeurs et l'éthique; l'équité en emploi de même que les langues officielles.

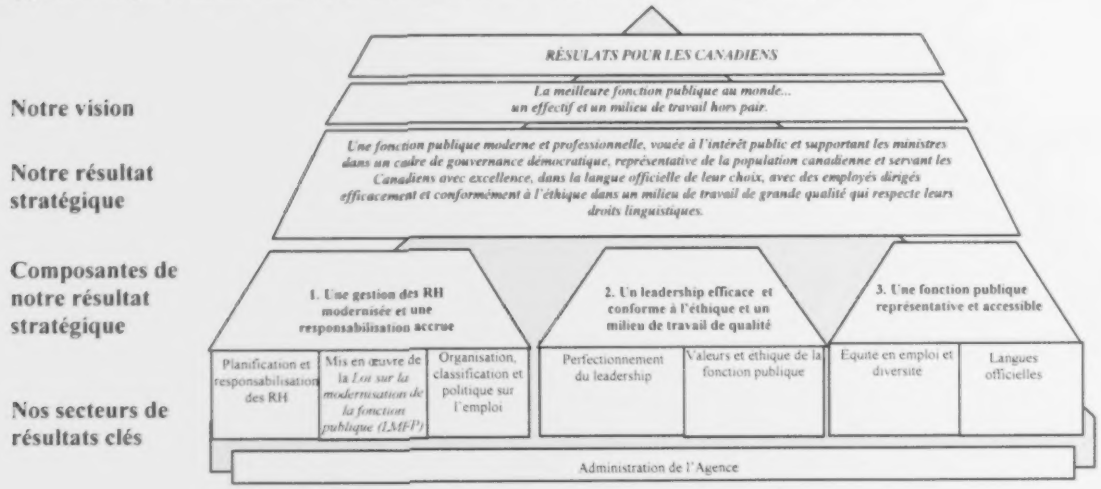
Alors que le SCT continue de mettre l'accent sur la rémunération, les relations de travail et les pensions et avantages sociaux, la CFP s'occupe de la dotation, et l'École de la fonction publique du Canada (ÉFPC), des services d'apprentissage et de formation. Dans ce contexte, l'Agence collabore étroitement avec chacun de ces partenaires (voir la section 5.2 pour davantage de renseignements sur les partenariats de l'Agence).

3.2 Notre cadre de planification stratégique

Afin d'atteindre son résultat stratégique et de livrer des résultats pour les Canadiens, l'Agence articule ses plans et ses priorités autour des trois composantes stratégiques suivantes :

Composantes de notre résultat stratégique	
	1. Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue
	2. Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité
	3. Une fonction publique représentative et accessible.

Chacune de ces trois composantes de notre résultat stratégique est divisée en secteurs de résultats clés qui sont étroitement reliés et qui respectent entièrement la structure de l'organisation, de rapports de gestion et de responsabilisation de l'Agence présentée à la partie V.


RÉSULTATS POUR LES CANADIENS
Notre vision
La meilleure fonction publique au monde... un effectif et un milieu de travail hors pair.
Notre résultat stratégique
Une fonction publique moderne et professionnelle, vouée à l'intérêt public et supportant les ministres dans un cadre de gouvernance démocratique, représentative de la population canadienne et servant les Canadiens avec excellence, dans la langue officielle de leur choix, avec des employés dirigés efficacement et conformément à l'éthique dans un milieu de travail de grande qualité qui respecte leurs droits linguistiques.
Composantes de notre résultat stratégique
1. Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue
2. Un leadership efficace et conforme à l'éthique et un milieu de travail de qualité
3. Une fonction publique représentative et accessible
Nos secteurs de résultats clés
Planification et responsabilisation des RH
Mis en œuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP)
Organisation, classification et politique sur l'emploi
Perfectionnement du leadership
Valeurs et éthique de la fonction publique
Équité en emploi et diversité
Langues officielles
Administration de l'Agence

Comparativement au Rapport sur les plans et les priorités qu'a présenté le SCT l'an dernier, eu égard à la gestion des RH, le résultat stratégique de l'Agence n'est pas articulé en termes de réalisations pour l'*effectif* et le *milieu de travail*, mais en des éléments plus précis et axés sur les résultats qui traduisent mieux les priorités et les défis de l'Agence.

3.3 Nos défis et priorités clés

La partie qui suit donne un aperçu des défis propres à chacune des trois composantes du résultat stratégique de l'Agence ainsi que des priorités et des avantages qui y sont associés pour les Canadiens.

3.3.1 Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue

Défis clés...

Des composantes de base essentielles d'une fonction publique moderne ont perdu une bonne partie de leur efficacité et de leur efficience.

Cette composante du résultat stratégique est la pierre angulaire des priorités de l'Agence. Tel qu'indiqué dans la partie II du rapport, les lois sur la gestion des RH n'ont pas changé depuis près de 40 ans et les pratiques et systèmes de RH sont devenus trop complexes et trop rigides pour s'adapter aux besoins actuels et futurs de la fonction publique.

Or, une fonction publique performante repose sur des éléments de base essentiels : une structure de l'emploi ou un système de classification efficace qui reflètent la valeur relative du travail qui doit être accompli au nom des Canadiens; un système de dotation simplifié qui permet de nommer les bonnes personnes aux bons postes, au bon moment; et, une planification des RH et une responsabilisation efficaces.

Néanmoins, certaines des normes de classification en vigueur sont désuètes. Celles qui sont particulièrement désuètes, ou qui nuisent à une saine gestion de nos ressources humaines, doivent être modernisées. Des services et des outils doivent aussi être élaborés afin de rendre ces normes plus accessibles et plus faciles à appliquer. D'autre part, le système de dotation est devenu trop compliqué pour s'adapter aux besoins actuels et futurs; la façon dont la fonction publique embauche est devenue lourde et coûteuse et elle décourage souvent les gens d'entrer dans la fonction publique ou d'y rester. En ce qui a trait à la planification des RH et à la responsabilisation, l'ensemble des ministères et organismes reconnaissent qu'il est nécessaire de renforcer les capacités afin d'intégrer la planification des activités et la planification des RH ainsi que de constituer une capacité de mesure du rendement et de responsabilisation.

Globalement, les gestionnaires n'ont pas suffisamment voix au chapitre dans les décisions relatives aux RH. Ils sont ralentis par des systèmes trop complexes, désuets et excessivement axés sur le contrôle, rendant la gestion des RH généralement lente et lourde et avec peu de liens avec les besoins opérationnels de l'organisation. La planification des RH est habituellement limitée et sans rapport avec la planification des activités.

Finalement, les systèmes d'information servant à traiter les données et les opérations relatives aux RH sont trop fragmentés et exigeants en main-d'œuvre. Cette réalité accroît le fardeau administratif des ministères au détriment de leurs priorités principales et limite la capacité du gouvernement d'accéder rapidement à de l'information efficace à l'appui d'une surveillance plus rigoureuse, d'une meilleure production de rapports et d'une prise de décision plus éclairée.

Priorités et résultats clés pour les Canadiens….

L'Agence veillera à l'efficacité de la mise en oeuvre de la LMFP et de la réforme du système de classification et elle établira des systèmes intégrés de planification des RH, de surveillance et de responsabilisation à l'échelle de la fonction publique.

L'élément central de la modernisation de la gestion des RH au sein de la fonction publique est la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (*LMFP*), qui a reçu la sanction royale, le 7 novembre 2003. La mise en œuvre de cette loi simplifiera le système de dotation et, par conséquent, améliorera la capacité de la fonction publique à attirer et à maintenir en poste des employés au moment et là où on en a besoin. Elle établira aussi des relations de travail plus constructives afin de créer un milieu de travail plus efficace; permettra de mettre davantage l'accent sur l'apprentissage par l'entremise d'une seule organisation, l'ÉFPC; et, définira plus clairement les rôles des gestionnaires et renforcera leur responsabilisation.

Grâce à la mise en œuvre de la *LMFP*, les gestionnaires seront davantage responsables et devront rendre compte de leurs actes. Les gestionnaires se verront accorder plus de souplesse, mais ils seront également jugés en fonction de la qualité de leurs actes plutôt qu'en fonction du processus qu'ils ont suivi. La responsabilité principale passera donc des organismes centraux aux administrateurs généraux et aux gestionnaires. Quant aux relations de travail, la mise en œuvre de la *LMFP* favorisera le règlement des conflits et la résolution conjointe des problèmes à titre de pratiques courantes dans notre milieu de travail.

De plus, la mise en œuvre de la *LMFP* sera facilitée par des initiatives de modernisation non régies par des lois. La réforme du système de classification et le renforcement de la capacité ministérielle de planification des RH et du système de responsabilisation de la fonction publique comptent parmi les plus importantes de ces initiatives.

La réforme du système de classification complètera le système de dotation simplifié et dynamique qui résulte de la mise en œuvre de la *LMFP*. Grâce à cette réforme, l'Agence recréera un système de classification saisissant l'essence du travail de la fonction publique, traduisant les réalités du marché du travail, assurant un traitement équitable et facilitant le recrutement et la rétention de l'effectif. L'Agence veillera à la mise en place de mécanismes d'évaluation du rendement du nouveau système.

De même, la plus grande souplesse accordée aux gestionnaires doit être équilibrée par de nouveaux contrôles, des rôles plus clairs et une responsabilisation renforcée. Un processus de dotation simplifié doit également s'appuyer sur une solide planification ministérielle des RH reliée à la planification des activités.

La priorité de l'Agence sera donc d'appuyer les ministères et organismes en renforçant leur capacité de planification des RH et l'intégration de la planification des RH à la planification des activités.

L'Agence mettra aussi sur pied un système de surveillance du rendement des RH en fonction de normes uniformes à l'échelle de la fonction publique et présentera des rapports opportuns, pertinents, précis et cohérents au Parlement. En fait, dans le cadre de sa responsabilité quant à la mise en œuvre de la *LMFP*, l'Agence devra présenter un rapport annuel au Parlement sur la situation des ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique.

Bien sûr, ces changements ne se produiront pas du jour au lendemain. La mise en œuvre de la *LMFP* prendra plusieurs années à l'Agence et à ses partenaires et entraînera des modifications aux différents programmes, politiques, outils et systèmes, dont l'élaboration de stratégies d'apprentissage et de changement de culture.

En collaboration avec le SCT, la CFP, l'ÉFPC et les ministères et organismes, de même qu'en partenariat avec les syndicats, l'Agence veillera à la réussite de cette modernisation dans un climat de collaboration.

3.3.2 Un leadership efficace et conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité

Défis clés...

Améliorer et soutenir la confiance des Canadiens dans l'efficacité et l'intégrité des dirigeants de leur fonction publique à tous les niveaux.

Des dirigeants compétents, professionnels, responsables et dynamiques sont un facteur clé de succès essentiel si on veut moderniser la gestion des RH et regagner la confiance des Canadiens et des Canadiennes dans leur fonction publique. Particulièrement dans le contexte de la mise en œuvre de la *LMFP*, les dirigeants de la fonction publique doivent comprendre leurs nouvelles responsabilités et la manière de les assumer.

En outre, de récents événements de premier plan ont démontré la nécessité d'améliorer notre façon de recruter, de perfectionner, de soutenir et de récompenser les dirigeants, du premier niveau aux administrateurs généraux.

Afin de répondre aux besoins actuels et futurs, les dirigeants doivent avoir des connaissances et des aptitudes variées; être capables de s'adapter à des rôles changeants; maintenir un climat de confiance et favoriser la transparence, la responsabilisation et les valeurs et l'éthique de la fonction publique. L'un des défis clés est le besoin de s'assurer que le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* (le *Code)* est bien compris et mis en pratique quotidiennement, à tous les niveaux, permettant ainsi de regagner la confiance du public en la fonction publique.

Priorités et résultats clés pour les Canadiens…

L'Agence favorisera la formation de dirigeants hautement compétents, guidés par les plus hautes normes de responsabilisation et d'éthique et évalués en fonction de celles-ci.

Afin de relever ces défis, la direction de la fonction publique doit être vue comme un continuum, du superviseur de premier niveau à l'administrateur général. En procédant ainsi, l'Agence simplifiera les compétences en leadership de base afin de se concentrer davantage sur les responsabilités de la direction, intégrera les programmes de perfectionnement en leadership afin de tenir compte des besoins actuels et futurs de la fonction publique; établira les priorités en matière d'apprentissage essentiel à la fonction publique compte tenu des compétences en gestion énoncées dans le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG); et collaborera avec l'ÉFPC et les ministères et organismes afin d'élaborer la formation obligatoire, particulièrement dans les domaines des finances et des ressources humaines pour les gestionnaires, y compris les programmes qui les aideront à comprendre leurs responsabilités en vertu de la *LMFP*. L'Agence passera également en revue le Programme de gestion du rendement (PGR) pour les cadres, fournira des recommandations au Conseil du Trésor et établira des mesures de contrôle plus rigoureuses quant à la classification des postes de direction.

L'un des éléments essentiels de la stratégie est de s'assurer que l'ensemble de la fonction publique et chacune des organisations disposent de l'infrastructure, des pratiques, du rendement et des résultats en matière de gestion permettant d'ancrer les valeurs et l'éthique dans la fonction publique. Les priorités clés comprennent le soutien au gouvernement quant aux options de divulgation, dont des lois; des initiatives permanentes pour renforcer la compréhension et l'intériorisation du *Code* et politiques connexes par les employés; ainsi que l'adoption d'une responsabilisation axée sur les résultats pour les valeurs et l'éthique.

3.3.3 Une fonction publique représentative et accessible

Défis clés...

Les progrès en matière d'équité en emploi et visant une fonction publique plus bilingue doivent continuer afin que le gouvernement puisse respecter ses engagements pour la prestation efficace de services de qualité aux Canadiens et pour la création d'un milieu de travail qui respecte la diversité et la dualité linguistique.

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* engage la fonction publique du Canada, le plus important employeur du pays, à assurer une représentation et une participation égales des quatre groupes désignés : les femmes, les Autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées. La *Loi sur les langues officielles* engage le gouvernement du Canada à servir les Canadiens dans leur première langue officielle, en permettant aux employés des régions bilingues de travailler dans la langue de leur choix et en assurant une participation équitable des Canadiens francophones et anglophones.

Des progrès considérables ont été accomplis sur les deux fronts au fil des ans, mais ces réalisations demeurent fragiles et stagnantes, et il reste encore des améliorations à apporter.

Pour ce qui est de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, la fonction publique doit être représentative d'une population de plus en plus diversifiée.

Le défi est particulièrement de taille lorsqu'il est question d'utiliser pleinement les talents des membres des minorités visibles et de régler le problème de la sous-représentation au niveau de la haute direction et de façon générale.

En ce qui a trait à la *Loi sur les langues officielles*, les droits et les obligations sont encore mal compris et des perceptions erronées persistent encore quant aux exigences des lois et des politiques à l'intérieur et à l'extérieur de la fonction publique.

Le français n'est pas encore assez utilisé comme langue de travail dans les régions bilingues; il est essentiel de veiller à ce que les superviseurs dans ces régions soient bilingues afin que les employés puissent faire valoir leurs droits.

Afin d'obtenir un milieu de travail bilingue et d'offrir des services de qualité à la population canadienne, nous devons promouvoir le respect des langues officielles en le présentant comme une partie intrinsèque de nos valeurs. Ceci est d'autant plus important que le gouvernement progresse vers des services électroniques, des points de service à guichet unique et l'intégration avec les autres ordres de gouvernement et d'autres partenaires.

Priorités et résultats clés pour les Canadiens…

L'Agence continuera d'apporter des améliorations ciblées en matière d'équité en emploi ainsi que de promouvoir la dualité linguistique, tout en mettant en œuvre de meilleurs systèmes de contrôle et de production de rapports rendant les résultats plus accessibles et transparents pour les Canadiens.

La *LMFP* aidera les gestionnaires à mieux atteindre les objectifs en matière d'équité en emploi et de langues officielles en intégrant ces objectifs à la planification des activités et des RH.

Simultanément, l'Agence continuera à aider les ministères en mettant sur pied des initiatives novatrices favorisant le changement de culture souhaité; en ciblant des améliorations au sein de groupes segmentés, en renouvelant les instruments de politique pour qu'ils soient plus simples, clairs, accessibles et axés sur les résultats; ainsi qu'en adoptant de meilleurs systèmes de contrôle et de production de rapports rendant les opérations du gouvernement plus transparentes et les résultats plus accessibles aux Canadiens.

Partie IV : Plans et priorités détaillés

Comme on l'indique dans les parties précédentes, pour atteindre son résultat stratégique et fournir des résultats aux Canadiens, l'Agence a organisé son travail en fonction des trois composantes suivantes de son résultat stratégique :

- **Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue**
- **Un leadership efficace, conforme à l'éthique et un milieu de travail de qualité**
- **Une fonction publique représentative et accessible.**

Cette quatrième partie fournit des informations plus détaillées sur les initiatives clés que l'Agence mènera pour chacune de ces composantes de son résultat stratégique au cours de la période allant du 1er avril 2004 au 31 mars 2007. Elle porte également sur l'administration de l'Agence et la façon dont cette dernière appuie la réalisation du résultat stratégique.

4.1 Une gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue

Les priorités retenues par l'Agence pour réaliser cette composante du résultat stratégique se greffent à trois secteurs de résultats clés : 1) la mise en œuvre de la *LMFP*; 2) la réforme du système de classification; 3) l'établissement de systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation.

Mettre en œuvre la Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP)...

Il s'agit d'une entreprise majeure qui transformera comme jamais on ne l'a fait en plus de 35 ans la façon dont la fonction publique fédérale engage et gère ses employés. La législation qui régit la façon dont le gouvernement gère ses employés n'a pas évolué en fonction des changements qui s'opèrent dans le milieu de travail global. À cet égard, le besoin de moderniser la gestion des RH au sein du gouvernement fédéral est un thème que le Bureau du vérificateur général a abordé dans plusieurs de ses rapports.

La mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* est la pierre angulaire de cette modernisation. La *LMFP* sera mise en œuvre au cours des deux prochaines années et couvrira quatre secteurs clés de la gestion des RH :

- elle modernisera le système de dotation et de recours dans le cadre de la dotation, pour permettre à la fonction publique d'attirer et d'engager les bonnes personnes dans les secteurs et au moment où elle en a besoin, pour exécuter les programmes et fournir les services aux Canadiens;

- elle favorisera la mise en place d'un système de relations de travail et de règlement des différents plus constructif et harmonieux pour améliorer la qualité du milieu de travail;

- elle permettra d'adopter une approche davantage ciblée et intégrée en matière d'apprentissage et de perfectionnement professionnel en créant la nouvelle École de la fonction publique du Canada;

- elle clarifiera les rôles et renforcera la responsabilisation des gestionnaires.

Ce projet de modernisation consiste également à mettre en œuvre une nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LMFP – Partie 3) et la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LMFP - Partie 1) et à apporter des modifications à la *Loi sur le Centre canadien de gestion* (LMFP – Partie 4) et à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, (LMFP – Partie 2).

Afin d'appuyer la mise en œuvre de la *LMFP*, le Secrétariat à la mise en œuvre de la modernisation de la gestion des ressources humaines a été créé, comme partie intégrante de la nouvelle Agence, pour :

- assurer la gestion efficace du projet de la mise en œuvre de la *LMFP* à l'échelle du gouvernement;
- fournir des services de secrétariat aux comités et aux sous-comités des sous-ministres;
- jouer le rôle de centre d'expertise dans des domaines spécialisés;
- jouer un rôle global de régie et de surveillance du financement à l'égard de la mise en œuvre;
- assurer la coordination de la gestion des changements au moyen de la participation, du partenariat, de l'apprentissage et de communications internes.

Les grandes priorités retenues par l'Agence à l'appui de la mise en œuvre de la *LMFP* sont présentées ci-dessous. On y trouve des initiatives régies par une loi et d'autres initiatives non régies par une loi. Les principes fondamentaux qui sous-tendent ces priorités consisteront à confier la gestion des RH aux gestionnaires; à établir des relations patronales-syndicales davantage axées sur la collaboration, y compris l'apport conjoint d'améliorations au milieu de travail; à s'assurer que les spécialistes des RH et les gestionnaires des RH comprennent et jouent leurs rôles; et à veiller à ce que les ministères et organismes soient en mesure de donner suite à cette nouvelle approche en ce qui touche la gestion des RH.

Priorités et plans	**Calendrier**
❑ **Le système de dotation et de recours dans le cadre de la dotation est modernisé**	
o Le Tribunal de dotation dans la fonction publique est établi	2004-2005
o Un processus de dotation rationalisé est mis en œuvre	2005-2006
o Des outils et le soutien requis sont donnés aux ministères et organismes pour intégrer la planification et la gestion efficaces des RH aux responsabilités des gestionnaires	2004-2006
o Les ministères et organismes sont prêts à mettre en œuvre la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*	2005-2006
o Des politiques et des instruments d'habilitation convenables des gestionnaires sont élaborés	2004-2006

Priorités et plans	Calendrier
❑ **Le système des relations de travail et du règlement des différents est modernisé**	
o Le comité consultatif syndical-patronal est établis	2004-2005
o Des comités de gestion des relations de travail sont en place au sein de chaque ministère et organisme	2004-2005
o Des systèmes informels de gestion des conflits sont créés au sein des ministères et organismes	2004-2005
o Les ministères et organismes sont prêts à mettre en œuvre la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*	2004-2005
❑ **Les communications, l'apprentissage et les changements culturels sont gérés efficacement**	
o Les administrateurs généraux participent à titre de chefs de file à la mise en œuvre de la *LMFP*	2004-2005
o Les gestionnaires et les professionnels des RH possèdent les outils et la formation dont ils ont besoin	2004-2006
o Un soutien constant à l'apprentissage est offert	à compter de 2006
❑ **Des changements sont apportés aux systèmes**	
o La mise en œuvre de la *LMFP* se traduit par de nouvelles capacités en matière de saisie des données et exigences en matière de rapports	2005-2006
o Les ministères et organismes sont appuyés dans leurs efforts pour adopter des modèles plus modernes, rentables et intégrés de prestation des services en RH	2005-2006

Moderniser le système de classification de la fonction publique…

Pour être parfaitement efficace, la modernisation de la gestion des RH exige également la réforme du système de classification.

Des descriptions de travail claires, cohérentes et mises à jour sont une condition préalable à la mise en place d'un système de dotation équitable, simplifié et souple.

Le processus a été amorcé en 2002-2003 et il se poursuivra progressivement au cours des quatre à cinq prochaines années.

Cette vaste entreprise doit être alignée sur les politiques relatives à la rémunération; être étroitement coordonnée avec les objectifs et l'échéancier de la négociation collective de l'employeur; et impliquer la participation du SCT et de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). De plus, des consultations permanentes devront se dérouler auprès des ministères et organismes, des agents négociateurs, des associations professionnelles et, s'il y a lieu, du Bureau du vérificateur général.

Tel qu'illustré ci-dessous, l'Agence s'occupera en un premier temps d'examiner et de moderniser les normes de classification des groupes professionnels existants. Elle renouvellera les politiques et les lignes directrices pertinentes; concevra et fournira de solides programmes de formation et services de soutien aux spécialistes des RH; établira un système rigoureux de surveillance du rendement afin de suivre de près l'efficacité, l'intégrité, l'efficience et l'incidence financière du nouveau système de classification, et d'en rendre compte.

Il en résultera un système modernisé qui sera directement lié à la gestion du rendement, aux pratiques liées à la compétence et à la rémunération. Le système tiendra compte des nouvelles réalités du marché de l'emploi, assurera un traitement équitable et améliorera les efforts de recrutement et de maintien en poste tout en soutenant la mise en oeuvre efficace de la *LMFP*.

Priorités et plans	**Calendrier**
❑ **Les normes de classification sont modernisées**	2004-2009
❑ **Les politiques et les lignes directrices sur la classification sont renouvelées**	
o Les politiques et les lignes directrices de base sont mises à jour	2004-2005
o Les mises à jour sont continuelles à mesure que la réforme se déroule	à compter de 2005
❑ **Des programmes de formation et des services de soutien sont fournis**	
o Un programme de formation provisoire est mis en œuvre à l'intention des spécialistes de la classification	2004-2005
o Des programmes de formation de base sont élaborés à l'intention des spécialistes des RH	2005-2007
o Des services de soutien de base et des outils en direct sont offerts	2003-2005
o Une formation accrue, des services de soutien et des outils sont fournis	à compter de 2005
❑ **Des systèmes de contrôle du rendement sont en place**	
o Un système de repérage des coûts est établi à l'échelle du gouvernement	2004-2005
o Tous les ministères et organismes ont mis en place un système de surveillance	2004-2006
o L'Agence est en mesure de mener des examens horizontaux au sein d'un groupe professionnel donné et/ou d'un ministère/organisme	à compter de 2003

Établir des systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation…

C'est le troisième secteur de résultats clés qui soutient la modernisation de la gestion des ressources humaines. La souplesse accrue, du point de vue des gestionnaires, qui découle de la mise en œuvre de la *LMFP* doit être équilibrée par de nouveaux contrôles, des rôles clarifiés et une responsabilisation renforcée. De même, les procédés de dotation modernes doivent être favorisés, au sein des ministères et organismes, par une planification des RH liée à la planification des opérations. En outre, des systèmes de responsabilisation efficaces doivent fournir, en temps opportun, des renseignements pertinents, exacts et cohérents sur les activités liées à la gestion des RH au moment et là où on en a besoin.

Par conséquent, l'Agence doit veiller à ce que les ministères et organismes soient en mesure de soutenir une fonction de planification moderne des RH qui soit pleinement intégrée à leur planification opérationnelle et soutenue par un accès convenable aux capacités de recherche et à l'information concernant la planification des RH. Le travail consistera notamment à mettre au point des systèmes intégrés de mesure du rendement, s'appuyant sur des politiques et des outils plus clairs, plus simples et axés sur les résultats, et pleinement intégrés au Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) établi par le Conseil du Trésor.

Enfin, étant donné l'importance particulière que revêt ce secteur, l'Agence songe à accélérer la mise à exécution de cette priorité, autant que possible et à évaluer les progrès accomplis.

Priorités et plans	**Calendrier**
La capacité de planification ministérielle des RH est renouvelée et intégrée à leur planification opérationnelle	
○ Des approches systématiques et des outils sont mis en place au sein des ministères et organismes	2004-2005
○ La capacité de recherche de l'Agence est accrue pour faciliter la planification ministérielle des RH et l'établissement des besoins actuels et futurs de la fonction publique, à l'appui des priorités gouvernementales	2005-2006
○ Un centre d'excellence en planification des RH est mis sur pied, et les ministères et organismes peuvent communiquer avec lui pour obtenir des conseils, de l'information à jour sur les outils de planification des RH, des pratiques exemplaires et/ou un soutien sur place	2005–2006
○ Un dépôt central de l'information est mis en place à l'échelle du gouvernement pour fournir des renseignements sur les RH à l'appui d'activités plus efficaces en matière de recherche, de politique, de planification, de surveillance et de rapport à l'échelle de la fonction publique	2006-2007
○ L'information essentielle sur le rendement des RH est rendue accessible à l'échelle de la fonction publique, au moyen d'un système de rapports sur le Web	2006-2007
❑ **Des systèmes de responsabilisation efficaces et intégrés sont en place**	
○ Des indicateurs du rendement de la gestion des RH sont élaborés pour appuyer la surveillance du rendement au regard de normes cohérentes à l'échelle de la fonction publique et les rapports au Parlement	2004-2005
○ Des politiques et des instruments de gestion des RH plus clairs, plus simples et axés sur les résultats sont mis en place au sein des ministères et organismes	2004-2005
○ Une approche axée sur les résultats en ce qui touche la responsabilisation des sous-ministres au chapitre de la gestion des RH est élaborée en accord avec le CRG	2004-2005
○ L'information essentielle sur le rendement des RH est rendue accessible à l'échelle de la fonction publique au moyen d'un système de rapports qui utilise la technologie existante	2006-2007

4.2 Un leadership efficace, conforme à l'éthique et un milieu de travail de qualité

La concrétisation de cette composante du résultat stratégique se greffe à deux secteurs de résultats clés : 1) le perfectionnement du leadership; et 2) la promotion et le renforcement du *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique.*

Favoriser un renouvellement fort, efficace et constant du leadership …

Bien que les ministères et organismes soient chargés de perfectionner le leadership au sein de leurs organisations respectives, l'Agence doit pour sa part mettre en place et soutenir un leadership efficace, du point de vue du gouvernement dans son ensemble. Pour ce faire, l'Agence gère et soutient une série de programmes et réseaux clés, comme le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS), le Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP), le Programme de stagiaires en gestion (PSG), le Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE) et Échanges Canada.

Une fonction publique efficace est directement liée au calibre de son leadership, en particulier dans le contexte de la modernisation de la gestion des RH et du besoin de rétablir la confiance de la population canadienne dans sa fonction publique. De plus, de récents événements publics très en vue ont montré qu'il fallait améliorer la façon dont nous nous y prenons pour recruter, former, aider et récompenser les leaders, à tous les niveaux. Parallèlement, pour répondre aux besoins en évolution de la fonction publique, nos dirigeants doivent être de plus en plus en mesure de mettre en pratique un large éventail de connaissances et de compétences afin de s'adapter aux changements et de favoriser un climat de confiance et de responsabilisation fondé sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique. De plus, le leadership doit être géré comme un continuum, des superviseurs de premier niveau aux administrateurs généraux.

Pour relever ces défis, les priorités de l'Agence figurant dans le tableau qui suit viseront essentiellement à rationaliser les compétences et à établir l'apprentissage de base; à renouveler la gestion du rendement pour un système plus transparent et axé sur les résultats; à resserrer les contrôles exercés sur la classification des postes de direction; et à intégrer les programmes de perfectionnement en leadership à un continuum, afin qu'il soit géré de façon plus efficace et réponde mieux aux besoins actuels et futurs de la fonction publique.

Priorités et plans	Calendrier
❑ **L'apprentissage de base, comprenant l'orientation dans la fonction publique et des éléments obligatoires liés à la gestion des finances et des RH est établi**	2004-2005
○ Un cadre d'apprentissage de base est mis en œuvre et perfectionné	2005-2007
❑ **Les compétences que doivent posséder les gestionnaires sont clarifiées et liées aux responsabilités en matière de gestion**	2004-2005

Priorités et plans	Calendrier
❑ **Le Programme de gestion du rendement (PGR) pour les cadres est examiné et des recommandations sont fournies au CT**	2004-2005
❑ **Un cadre est élaboré pour intégrer les programmes de perfectionnement en leadership au continuum, en fonction des besoins actuels et futurs de la fonction publique, et dans l'optique des collectivités de la gestion des finances et des RH**	2004-2005
○ Des programmes de perfectionnement en leadership sont intégrés et mis en œuvre	2005-2007
❑ **Des contrôles plus rigoureux de la classification des postes de direction sont mis en place**	2004-2005

Promouvoir et renforcer le Code de valeurs et d'éthique …

Le cadre *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* reconnaît explicitement l'engagement du gouvernement du Canada à gérer ses activités conformément aux valeurs de la fonction publique. Parallèlement à l'accroissement des attentes et des tensions pour une fonction publique plus efficace, efficiente, transparente et rentable, des améliorations continues peuvent être apportées uniquement si elles se situent à tous les niveaux et s'appuient sur une base solide et sous-jacente de valeurs et d'éthique de la fonction publique. Étant donné le besoin de rétablir la confiance du public dans la fonction publique, ce défi est devenu l'une des principales priorités pour une fonction publique bien gérée.

Dans ce contexte, la mission de l'Agence consiste principalement :

- à soutenir les ministres en travaillant avec les fonctionnaires, les organisations de la fonction publique et d'autres intervenants pour renforcer la confiance des Canadiens et des Canadiennes dans leur fonction publique; et
- à jouer un rôle de leadership dans la mise en place d'une fonction publique professionnelle dévouée à l'intérêt public et assortie d'une solide culture de valeurs et d'éthique.

Vu la création récente du Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique, en novembre 2003, l'exercice 2004-2005 sera le premier exercice de développement dans ce domaine pour l'Agence. C'est ainsi que tout en prenant des mesures concrètes pour favoriser, promouvoir et renforcer le *Code de valeurs et d'éthique* à l'échelle de la fonction publique, l'Agence devra créer et bâtir une solide infrastructure pour lui permettre d'exécuter et de soutenir son mandat.

Enfin, les Plans et Priorités de l'Agence incluent le support nécessaire au gouvernement pour élaborer de nouvelles options pour un régime de divulgation, y compris des mesures législatives.

Priorités et plans	Calendrier
❑ **Au moyen d'une stratégie de mise en œuvre complète et soutenue du *Code*, les employés sont sensibilisés aux obligations régies par le *Code* et les valeurs et l'éthique propres à la fonction publique sont intégrées aux activités quotidiennes des ministères et organismes**	
o Des programmes de sensibilisation et d'apprentissage sont mis en œuvre dans la fonction publique	2004-2005
o Des outils d'apprentissage et de communication à l'intention des employés et des gestionnaires sont mis en place dans les ministères et organismes	2004-2005
o Des spécialistes ministériels des valeurs et éthique sont formés et disposent des documents, du soutien et de l'accès aux conseils dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités	2005-2006
❑ **Une aide additionnelle est fournie aux ministères et organismes pour leur permettre d'assumer leurs responsabilités**	
o Des indicateurs de rendement pour les valeurs et l'éthique, ainsi qu'un cycle d'évaluation et de mesure, sont mis en œuvre	2005-2006
o Les politiques sur les valeurs et l'éthique, et les services de conseils stratégiques sont améliorés	2004-2005
o Des protocoles standard pour la gestion des cas sont établis	2004-2005
❑ **Une infrastructure de gouvernance pangouvernementale pour les valeurs et l'éthique de la fonction publique est établie**	2004-2005
❑ **Le support nécessaire au gouvernement pour élaborer de nouvelles options pour un régime de divulgation, y compris une mesure législative est fournie**	
o La création d'un nouveau régime est étayée et des politiques et des instruments sont mis à jour	2004-2005
o Le nouveau régime de divulgation et d'autres instruments connexes nouveaux sont préconisés et intégrés aux pratiques de gestion	2005-2006

4.3 Une fonction publique représentative et accessible

Les priorités qui se rattachent à cette composante du résultat stratégique se greffent à deux secteurs de résultats clés : 1) l'équité en emploi et la diversité; et 2) les langues officielles.

Réaliser et maintenir l'équité en emploi…

Le portefeuille de l'équité en emploi de l'Agence vise à intégrer les principes et les objectifs en matière d'équité en emploi à tous les aspects de la gestion des RH. Une telle intégration, en retour, favorisera l'expression des divers points de vue d'une fonction publique qui reflète la population qu'elle sert et qui s'appuie sur le vaste éventail des talents de la population active canadienne afin de rester concurrentielle au sein d'une économie de plus en plus mondialisée. À ce chapitre, tel que déjà mentionné dans la partie III du rapport, des progrès réels ont été accomplis depuis le dépôt au Parlement du premier rapport annuel sur l'équité en emploi, il y a 10 ans – en particulier pour les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées. Toutefois, il y a encore beaucoup à faire, en particulier pour le recrutement et la rétention, au sein de la fonction publique, des membres de minorités visibles.

Pour faciliter la poursuite des progrès et l'atteinte des objectifs de la fonction publique liés à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et au *Plan d'action « Faire place au changement »*, l'Agence envisage les mesures concrètes qui suivent.

Priorités et plans	**Calendrier**
❑ **La fonction publique est représentative et inclusive**	
○ Les dispositions de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* sont prévues pour s'assurer que l'obligation de l'employeur de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées et d'autres groupes désignés sont constamment appliquées	2004-2007
○ Une aide est constamment fournie aux ministères et organismes pour accélérer la progression du *Plan d'action Faire place au changement*, en particulier pour les EX et les groupes de relève	2004-2007
○ Des améliorations sont apportées à la représentation des minorités visibles et à leur taux de recrutement, tant pour les nominations pour une période déterminée de plus de trois mois que pour les nominations de durée indéterminée	2004-2005
○ Des instruments de politique plus simples, plus clairs et axés sur les résultats sont élaborés et mis en œuvre	2004-2005
○ La *LMFP* et des initiatives de modernisation des RH non régies par une loi, y compris des systèmes de planification et de responsabilisation connexes et les politiques de dotation dictées par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* sont intégrées à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* pour veiller à ce que l'on satisfasse aux exigences aux fins de l'application de la nouvelle définition de « mérite »	2004-2005
❑ **Les résultats sont plus transparents et accessibles aux Canadiens**	
○ Des systèmes améliorés de surveillance, de vérification et de rapport sont établis pour rendre les résultats plus accessibles et transparents pour les Canadiens, notamment la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et les objectifs de *Faire place au changement*	2004-2005

Outre ces grandes priorités, l'Agence est également chargée de surveiller activement la mise en œuvre de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* au sein des ministères et organismes de la fonction publique du Canada et de rendre compte au Parlement des progrès réalisés au moyen du Rapport annuel sur l'équité en emploi. L'Agence soutient également les activités de recherche et de développement et fournit des conseils d'expert aux institutions dans le dossier de l'équité en emploi.

Respecter et maintenir les engagements au titre des langues officielles…

Depuis la restructuration du gouvernement le 12 décembre 2003, l'Agence est chargée de diriger et de coordonner les politiques et les programmes de langues officielles pour les 196 *institutions* assujetties à la *Loi sur les langues officielles*.

Par l'intermédiaire de sa Direction des langues officielles, l'Agence continuera de surveiller et de promouvoir l'établissement d'un climat efficace pour aider chaque institution à intégrer les langues officielles au milieu de travail et à la prestation des services à la population canadienne.

Tel que déjà souligné dans la partie III du rapport, en dépit des progrès importants accomplis depuis que la Loi a reçu la sanction royale, il y a plus de 35 ans, un effort continu s'impose pour maintenir la progression et respecter les engagements. Par conséquent, conformément au *Plan d'action pour les langues officielles* du gouvernement, l'Agence mettra l'accent sur les priorités et les plans qui suivent.

Priorités et plans	**Calendrier**
❑ **Le service aux Canadiens et la responsabilisation au chapitre des langues officielles sont améliorés**	
○ Des systèmes renforcés de surveillance et de rapport qui rendent les résultats plus transparents et accessibles aux Canadiens sont en place, y compris des indicateurs de rendement et des outils d'évaluation	2004-2005
○ Des instruments de politique plus simples, plus clairs, plus accessibles et axés sur les résultats sont élaborés	2004-2005
○ Une aide est constamment fournie aux institutions pour s'assurer que les langues officielles font partie de leurs activités et de la prestation des services à la population canadienne, en particulier au moyen de l'innovation et de changements culturels	2004-2007
❑ **Une vision commune plus forte d'un milieu de travail bilingue et de ses valeurs sous-jacentes est en place**	
○ Des instruments de politique plus simples, plus clairs, plus accessibles et axés sur les résultats sont élaborés	2004-2005
○ Une aide continuelle est offerte aux institutions pour promouvoir l'utilisation des langues officielles au travail, en particulier au moyen de l'innovation et de changements culturels	2004-2007
❑ **Des cibles sont établies pour des capacités bilingues accrues au sein des groupes de la direction et de la relève, promouvant ainsi dans les régions bilingues l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail**	2004-2007

Outre ces grandes priorités, l'Agence sera également appelée à gérer des programmes permanents et à surveiller des activités, incluant notamment la production du Rapport annuel sur les langues officielles, des activités de recherche en gestion des ressources humaines, et la prestation d'avis d'expert aux institutions. Elle continuera également à appuyer le travail de Patrimoine canadien.

4.4 Administration de l'Agence

Il s'agit de la première année d'activité de l'Agence. Par conséquent, l'un de nos défis consistera à veiller à ce que la nouvelle organisation soit établie de façon efficace pour permettre au programme de la modernisation de la gestion des RH du gouvernement de progresser avec succès. Pour y parvenir, l'Agence devra donner l'exemple en étant une organisation moderne et très performante.

À cet égard, les priorités et plans que l'Agence poursuivra à court (et à long) terme sont les suivants:

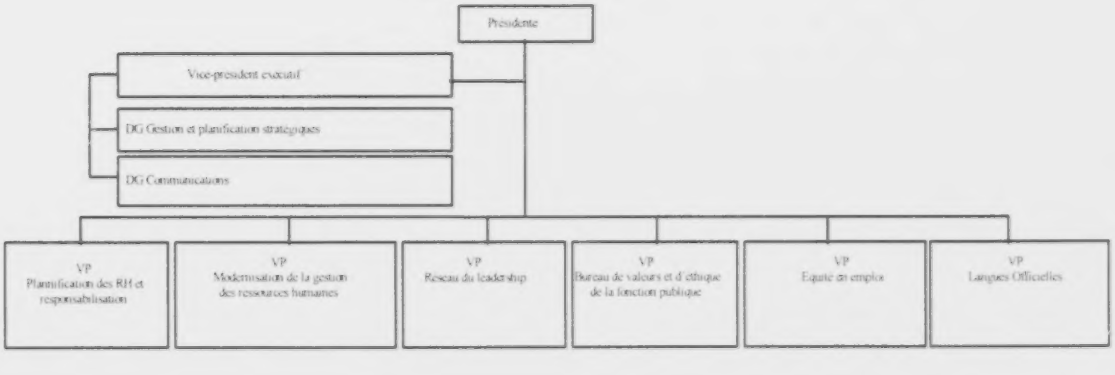
- créer et développer une organisation abordable, pleinement déterminée à respecter le cadre *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, en préconisant et en appliquant, au sein de son organisation, la vision, les principes et les objectifs sous-jacents à une fonction moderne de contrôleur et de gestion des ressources humaines;
- créer et développer une nouvelle structure organisationnelle efficace, dotée de secteurs d'activité (activités de programmes) en accord avec les objectifs stratégiques globaux de l'Agence;
- établir un cadre de planification et de résultats stratégiques solide et clair, lié à une vision, à des objectifs globaux et à des résultats clés clairement énoncés;
- créer une infrastructure de communications abordable qui permettra à l'Agence de se positionner à l'échelle de la fonction publique et de communiquer efficacement avec tous les groupes cibles;
- établir un modèle de fonctionnement qui permettra à l'Agence d'assurer un leadership clair, cohérent et intégré au chapitre de la gestion des RH dans la fonction publique, et qui apportera de la valeur ajoutée aux ministères, aux organisations et aux fonctionnaires;
- acquérir une compétence de base en mesure du rendement et en responsabilisation de gestion, pour donner l'exemple à suivre.

Partie V : Notre organisation

5.1 Notre structure organisationnelle

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC)

Structure organisationnelle



5.2 Nos partenaires et nos principes de gestion

L'Agence doit fonctionner à la manière d'une organisation moderne qui met l'accent sur les résultats, rend compte de ses décisions, fournit un bon rendement et sait tracer la voie. Plus important encore, elle doit être reconnue comme un modèle à cet égard.

En conséquence, l'Agence s'inspire des principes qui suivent.

- **Travailler efficacement avec ses partenaires** – L'Agence ne peut remplir son mandat que si elle est animée d'un esprit de collaboration.

  Nos principaux partenaires sont (sans toutefois s'y limiter) les professionnels des RH, les intervenants du secteur des langues officielles, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), la Commission de la fonction publique (CFP), la nouvelle École de la fonction publique du Canada (ÉFPC) et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Afin d'atteindre certains buts et objectifs précis, l'Agence travaille aussi en étroite collaboration avec le greffier du Conseil privé, le Bureau du Conseil privé et le Comité des hauts fonctionnaires (CHF). La participation des syndicats est également essentielle au succès de l'approche équilibrée que l'Agence a adoptée à l'égard de l'engagement et du co-développement. Enfin, selon la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, l'Agence doit consulter des représentants des groupes désignés à propos de la mise en œuvre de l'équité en emploi. La coopération, les partenariats et la collaboration sont donc maintenant les principales caractéristiques de la nouvelle relation de travail qui existe entre les organismes centraux, les ministères et organismes, et les syndicats.

- **Habiliter les ministères et organismes et exercer une surveillance efficace** – Le double rôle de l'Agence consiste, d'une part, à habiliter les ministères et organismes de sorte qu'ils puissent se conformer aux nouvelles normes de gestion des RH et, d'autre part, à surveiller le rendement et à veiller à ce que l'on rende compte des résultats obtenus. L'Agence ne sera vraiment efficace que si elle parvient à un juste équilibre entre ces deux responsabilités.

- **Faire preuve d'un leadership novateur et responsable** – Inspirée par l'obligation de rendre compte de l'utilisation des fonds publics et par des communications transparentes et efficaces, l'Agence exercera un leadership novateur.

- **Préconiser la simplicité et la clarté** – L'Agence simplifiera les politiques de gestion des ressources humaines et en réduira le nombre. Elle entend également clarifier son rôle de surveillance et rattacher clairement les différentes disciplines aux objectifs de haut niveau.

- **Favoriser l'intégration et la cohérence des différentes disciplines de la gestion des ressources humaines** – L'Agence s'efforcera d'adopter des programmes, des politiques et d'autres instruments qui soient intégrés et cohérents. Cela signifie des orientations, des approches et un soutien plus clairs et plus efficaces en matière de gestion des RH ainsi que des attentes cohérentes et un centre d'expertise en gestion des RH, y compris dans le domaine de l'équité en emploi.

5.3 Nos dépenses prévues

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2003-2004[1]	**Dépenses prévues 2004-2005**	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	-	**58 483**	54 403	54 435
Moins les revenus disponibles	-	-	-	-
Total du Budget principal des dépenses	-	**58 483**	54 403	54 435
Redressements (dépenses prévues non comprises dans le Budget principal)				
Transfert de responsabilités du Secrétariat du Conseil du Trésor à la suite de la réorganisation du gouvernement de décembre 2003	64 354	**11 740**	9 759	9 759
Transfert de responsabilités de la Commission de la fonction publique au titre des programmes de développement de carrière, portion de la recherche (démographique et études du marché), et les services ministériels rattachés en vertu de la *Loi sur la Modernisation de la Fonction Publique*	-	**22 446**	22 446	22 446
Transfert de responsabilités à l'École de la fonction publique du Canada au titre d'une étude sur la formation linguistique	-	**(450)**	-	-
Total des redressements	*64 354*	*33 736*	*32 205*	*32 205*
Dépenses prévues nettes	**64 354**	**92 219**	**86 608**	**86 640**
Moins les revenus non disponibles	-	-	-	-
Plus le coût des services reçus gratuitement	4 807	**6 412**	6 348	6 353
Coût net du Programme	69 161	**98 631**	92 956	92 993
Équivalents temps plein	374	**439**	423	423

(1) Bien que l'Agence ait été créée à la suite à la réorganisation du gouvernement annoncée le 12 décembre 2003, les dépenses prévues pour 2003-2004 couvrent l'exercice au complet

De 2004-2005 à 2005-2006, nos dépenses prévues nettes diminuent de 5,6 millions de dollars principalement en raison de réductions d'environ 2,3 millions de dollars pour le programme d'équité en emploi, de 1,0 million de dollars pour le programme des langues officielles et, de 1,8 million de dollars provenant du report de fonds du budget de fonctionnement associé au transfert de responsabilités du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Partie VI : Annexes

Annexe 1 – Sommaire des paiements de transfert

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2003-2004	**Dépenses prévues 2004-2005**	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Subventions	-	-	-	-
Contributions				
Programme de stages pour les jeunes	16 175	**16 200**	16 200	16 200
Initiatives concernant la recherche et les politiques	50	-	-	-
Autres paiements de transfert	-	-	-	-
Total des paiements de transfert	16 225	**16 200**	16 200	16 200

Annexe 2 – Précisions sur les programmes de paiements de transfert

Programme de stages pour les jeunes

1. Objectif

Au moyen de stages de perfectionnement dans le secteur public fédéral, fournir aux jeunes chômeurs et travailleurs sous-employés canadiens l'occasion d'acquérir des compétences qui améliorent leur employabilité ainsi que l'expérience dont ils auront besoin pour obtenir un emploi.

2. Résultats prévus

Grâce au Programme, les places de stagiaire disponibles au Canada sont réparties de façon équitable, selon le taux de chômage des jeunes dans les provinces et les territoires, et la présence d'institutions fédérales pouvant offrir des possibilités d'apprentissage intéressantes et diversifiées.

Les stages permettront aux jeunes d'acquérir de l'expérience ainsi que des compétences transférables qui contribueront à accroître leur employabilité.

À la fin de leur stage, les participants seront davantage en mesure de trouver un emploi, de s'établir à leur compte ou de prendre la décision de poursuivre leurs études.

3. Indicateurs clés

Des places de stagiaire sont offertes et financées dans chaque province et territoire en fonction du taux de chômage des jeunes de la province ou du territoire et de la présence d'institutions fédérales.

Quelque 28 p. 100 des stages sont établis et financés dans des régions rurales (c'est-à-dire hors des régions métropolitaines de recensement), ce qui permet aux jeunes de ces régions de participer au Programme.

Au moins 50 p. 100 des stages sont réservés aux jeunes à risque.

Plus de 50 p. 100 des participants qui terminent leur stage réussissent à trouver un emploi dans l'année qui suit ou reprennent leurs études.

La moitié des participants reçoivent un appui supplémentaire du YMCA, comme des conseils ou de la formation en dynamique de la vie.

Annexe 3 – Coût net du programme pour l'exercice budgétaire

(en milliers de dollars)	**Total**
Dépenses nettes prévues (*total du Budget principal des dépenses et redressements selon le tableau Dépenses prévues)*	**92 219**
Plus les services reçus gratuitement	-
Locaux fournis par Travaux publics et services gouvernementaux du Canada	**3 186**
Cotisations de l'employeur aux régimes d'assurances des employés et dépenses assumées par le Secrétariat du conseil du trésor	**3 125**
Indemnisation des accidents du travail versée par Développement des ressources humaines Canada	-
Traitements et dépenses pour les services juridiques fournis par le ministère de la Justice Canada	**101**
	6 412
Moins les revenus non disponibles	-
Coût net du programme en 2004-2005	**98 631**

Annexe 4 – Adresses Internet utiles

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp

Modernisation de la gestion de la fonction publique
http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/index_f.asp
Réforme de la classification
http://www.hrma-agrh.gc.ca/classification/Index_f.asp
Réseau du leadership
http://www.hrma-agrh.gc.ca/leadership/ld_f.asp
Valeurs et éthique
http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/index_f.asp
Équité en emploi
http://www.hrma-agrh.gc.ca/ee/index_f.asp
Langues officielles
http://www.hrma-agrh.gc.ca/ollo/index_f.asp
Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_856/pclpsc-pacfpc_f.asp

Loi sur la modernisation de la fonction publique
http://lois.justice.gc.ca/fr/P-33.4/index.html
Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique
http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/vec-cve/vec-cve_f.asp
Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/hw-hmt/hara_f.asp
Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/idicww-diicaft_f.asp
Politique sur l'indemnisation des fonctionnaires de l'État et sur la prestation de services juridiques à ce derniers
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/pila_f.asp
Loi sur l'équité en matière d'emploi
http://lois.justice.gc.ca/fr/E-5.401/index.html
Loi sur les langues officielles
http://laws.justice.gc.ca/fr/O-3.01/index.html
Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes
http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_f.asp